Van ambitie naar impact

Alignment en decoupling in de strategische verankering van duurzaamheid bij MKB-ondernemingen zonder formele rapportageplicht



Executive Program CSR | Erasmus Universiteit
Frank Kortstee | 31 maart 2026

OPENBARE VERSIE

Met behoud van de oorspronkelijke onderzoeksopzet, analyse en conclusies

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van het Executive Program Corporate Social Responsibility (CSR) en combineert literatuuronderzoek met een empirische verkenning aan de hand van drie organisatiecasussen.

Twee van de betrokken organisaties, Koninklijke Auping en Schijvens Corporate Fashion, hebben toestemming gegeven voor openbare publicatie van hun casus. De derde casus is in deze openbare versie weggelaten. De oorspronkelijke structuur en paginering van het onderzoeksrapport zijn verder intact gehouden.

De onderzoeksopzet, het ontwikkelde model, de analyse en de conclusies zijn ongewijzigd ten opzichte van het oorspronkelijke onderzoeksrapport.

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de groep ondernemingen die niet onder de formele duurzaamheidsrapportageplichten vallen, in dit onderzoek aangeduid als *'vrijwillige MKB'*. In de context van de Omnibus is dit een groeiende groep bedrijven, die wel te maken heeft met toenemende verwachtingen vanuit ketens en stakeholders. Het onderzoek verkent hoe deze vrijwillige MKB samenhang ontwikkelen tussen motivatie, besluitvorming en uitvoering bij de integratie van duurzaamheid, en welke factoren deze samenhang beïnvloeden.

Op basis van literatuur over motivatie (internalisatie), integriteit en structuur (inclusief sturing en borging) is een conceptueel model ontwikkeld waarin alignment wordt opgevat als de samenhang tussen motivatie, integriteit en structuur. Dit model is vertaald naar een analysekader langs drie organisatorische dimensies: strategische positionering, operationele verankering en alignment-mechanismen, aangevuld met aandacht voor spanningen en mogelijke vormen van decoupling.

Empirisch is het model verkend aan de hand van drie casussen van Nederlandse MKB-ondernemingen (Koninklijke Auping, Schijvens Corporate Fashion en), gebaseerd op een combinatie van documentanalyse en semigestructureerde interviews. De analyse laat zien dat in alle casussen sprake is van een hoge mate van alignment, waarbij duurzaamheid niet alleen strategisch wordt gepositioneerd, maar ook zichtbaar doorwerkt in besluitvorming, sturing en operationele processen. Deze integratie blijkt samen te hangen met intrinsieke motivatie, consistente vertaling naar gedrag en de aanwezigheid van structuren die deze keuzes ondersteunen, continu monitoren en waar nodig bijsturen.

Tegelijkertijd tonen de bevindingen dat alignment geen uniforme toestand is, maar gradueel en domeinspecifiek. Met name tussen milieuthema's en sociale thema's, en binnen de waardeketen, bestaan verschillen in de mate van meetbaarheid, explicitering en sturing. Deze variatie blijkt niet primair het gevolg van ontbrekende motivatie of gebrek aan intentie, maar van beperkingen in de mate waarin duurzaamheid concreet en operationeel kan worden gemaakt, evenals van beperkte invloed op ketenpartners en uitdagingen in dataverzameling en normstelling.

Deze bevindingen dragen bij aan de bestaande literatuur over decoupling door te laten zien dat verschillen tussen strategie en uitvoering niet uitsluitend moeten worden begrepen als ontkoppeling, maar ook kunnen voortkomen uit begrenzingen in meetbaarheid, beïnvloedbaarheid en praktische uitvoerbaarheid. Dit leidt tot de introductie van het concept 'begrensde alignment', waarmee dit onderzoek een nadere nuancering aanbrengt in de bestaande decouplingliteratuur en situaties duidt waarin duurzaamheid wel is geïntegreerd, maar de realisatie van ambities wordt begrensd door praktische en contextuele factoren.

Het onderzoek onderstreept dat alignment geen alles-of-niets toestand is, maar een continuüm waarin organisaties zich op verschillende posities kunnen bevinden, afhankelijk van thema, context en ontwikkelingsfase. Voor de praktijk biedt het ontwikkelde model een bruikbaar kader om deze samenhang te analyseren en gerichte verbeterpunten te identificeren. Voor vervolgonderzoek ligt er een belangrijke opgave om het model te toetsen in organisaties met een lagere mate van integratie, om zo het verklarend vermogen van het model verder te versterken.

Inhoudsopgave

Samenvatting 2

1. Inleiding en probleemstelling 5

1.1 Context en aanleiding 5

1.2 Probleemstelling en doelstelling 5

1.3 Wetenschappelijke en praktische relevantie 6

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen 7

2. Onderzoeksaanpak 8

3. Theoretisch kader 9

3.1 Motivatie en integratie 9

3.2 Duurzaamheidsverslaggeving in een post-CSRD context 10

3.3 Decoupling en het alignment-vraagstuk 11

3.4 Synthese: van literatuur naar alignment-perspectief 12

4. Conceptueel model: alignment-niveaus 13

4.1 Inleiding 13

4.2 Drie niveaus van alignment 13

4.2.1 Motivatie: de bron en internalisatie van duurzaam handelen 13

4.2.2 Integriteit: consistentie tussen identiteit, gedrag en impact 14

4.2.3 Structuur: organisatorische verankering en uitvoering 14

4.3 Alignment en decoupling binnen de structuurdimensie 15

4.4 Relatie tussen motivatie, integriteit en structuur 15

4.5 Conceptueel model en implicaties voor het onderzoek 16

5. Onderzoeksmethodiek voor casestudies 18

5.1 Analysekader duurzaamheid 18

5.2 Informatieverzameling 18

5.3 Analyse op alignment-niveaus 19

5.4 Validiteit en betrouwbaarheid 20

6. Empirische verkenning met casestudies 21

6.1 Casus: Koninklijke Auping 21

6.1.1 Korte beschrijving (rapportage en interview) 21

6.1.2 Analyse op kern alignment-niveaus 21

6.1.3 Geïntegreerde duiding 22

6.2 Casus Schijvens Corporate Fashion 22

6.2.1 Korte beschrijving (rapportage en interview) 22

6.2.2 Analyse op kern alignment-niveaus 23

6.2.3 Geïntegreerde duiding 24
6.3 Casus: 3 24
6.3.1 Korte beschrijving (rapportage en interview) 24
6.3.2 Analyse op kern alignment-niveaus 25
6.3.3 Geïntegreerde duiding 26
7. Analyse en discussie 27
7.1 Overkoepelende patronen in de cases 27
7.2 Samenhang binnen het model (motivatie, integriteit en structuur) 27
7.3 Mechanismen van alignment 28
7.4 Reflectie op theorie en decoupling 29
7.5 Praktische implicaties 30
7.6 Tussenconclusie 30
8. Conclusie en aanbevelingen 32
8.1 Conclusie 32
8.2 Aanbevelingen 32
Referentielijst 34
Bijlagen 35
A. Literatuurstudie: Motivatie en integratie 36
B. Literatuurstudie: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD 40
C. Literatuurstudie: decoupling studies 45
D. Casus: Koninklijke Auping 51
E. Casus: Schijvens Corporate Fashion 59
F. Casus: 3 68
Dankwoord 77

1. Inleiding en probleemstelling

1.1 Context en aanleiding

Met de invoering van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is duurzaamheidsrapportage in Europa in korte tijd sterk geïnstitutionaliseerd. Tegelijkertijd hebben recente Omnibus-wijzigingen ertoe geleid dat een groot deel van het midden- en kleinbedrijf (MKB) buiten de formele rapportageplicht valt. Hierdoor ontstaat een situatie waarin een grote groep ondernemingen niet langer verplicht is om volgens de uitgebreide ESRS-standaarden te rapporteren, maar wél geconfronteerd blijft met toenemende verwachtingen vanuit hun omgeving.

Door deze ontwikkeling ontbreekt voor een groeiende groep MKB-ondernemingen de verplichte verslaggeving als dwingend instrument om duurzaamheid systematisch vorm te geven in strategie en uitvoering. In dit onderzoek wordt deze groep aangeduid als *'vrijwillige MKB'*: ondernemingen die niet onder de formele rapportageplicht vallen, maar wel te maken hebben met aanhoudende verwachtingen ten aanzien van duurzaamheid.

Voor deze vrijwillige MKB verandert daarmee niet zozeer de aard van hun stakeholderrelaties, maar wel de institutionele context, bestaande uit regelgeving, ketenverwachtingen en maatschappelijke normen waarbinnen informatie wordt gevraagd en verstrekt. Stakeholders zoals banken, ketenpartners en klanten blijven dezelfde. De formele verplichting tot gestandaardiseerde rapportage vervalt, terwijl de onderliggende afhankelijkheden blijven bestaan. Tegelijkertijd blijft de vraag naar duurzaamheidsinformatie onverminderd aanwezig, met name vanuit financiële instellingen en ketenpartners (European Commission, 2025a[1]).

Parallel hieraan zijn op Europees niveau initiatieven ontwikkeld om MKB's te ondersteunen met lichtere, vrijwillige kaders, zoals de Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME). Deze kaders beogen enerzijds te voorzien in informatiebehoeften vanuit de keten, en anderzijds organisaties te ondersteunen bij het structureren van hun duurzaamheidsbeleid.

De centrale vraag verschuift daarmee in de praktijk van een focus op een compliancevraagstuk 'moeten we rapporteren?' naar een focus op een strategisch vraagstuk 'wanneer en hoe draagt duurzaamheid bij aan de organisatie?'. Daarbij blijft duurzaamheidsrapportage voor veel MKB-ondernemingen relevant, niet primair als gevolg van regelgeving, maar vanuit overwegingen van continuïteit, risicobeheersing en concurrentiepositie (European Commission, 2025b, recital 8[2]).

1.2 Probleemstelling en doelstelling

De ontwikkeling van duurzaamheidsverslaggeving in Europa heeft geleid tot een toenemende standaardisering van informatievereisten, zoals vormgegeven binnen de CSRD en de bijbehorende ESRS-standaarden ontwikkeld door EFRAG. Deze vereisten zijn in belangrijke mate uniform vormgegeven, waardoor de gevraagde duurzaamheidsinformatie voor een breed spectrum aan ondernemingen in belangrijke mate vergelijkbaar is geworden.

[1] De Europese Commissie benadrukt dat niet-CSRD-plichtige MKB's "growing demands for sustainability information from their financial and value chain partners" ervaren (European Commission, 2025a).

[2] Vrijwillige rapportage helpt MKB's om "better understand and monitor their own sustainability performance, thereby improving resilience and competitiveness" (European Commission, 2025b, recital 8).

Voor MKB-ondernemingen ontstaat hierdoor een structurele spanning. Zij worden geconfronteerd met een duurzaamheidsvraagstuk dat qua complexiteit en informatiebehoefte weinig onderscheid maakt naar schaalgrootte, terwijl hun organisatorische capaciteit, middelen en formele structuren wezenlijk verschillen van die van grote ondernemingen.

Deze spanning is niet nieuw en wordt niet veroorzaakt door de recente Omnibus-aanpassingen. Reeds in de oorspronkelijke opzet van de CSRD en de onderliggende standaarden was de informatievraag voor veel MKB-ondernemingen vergelijkbaar met die voor grote ondernemingen. De Omnibus-aanpassing vermindert weliswaar de formele rapportageplicht voor een deel van het MKB, maar neemt deze onderliggende spanning niet weg. De vraag naar duurzaamheidsinformatie blijft bestaan, terwijl de formele kaders minder richtinggevend worden.

Hierdoor verschuift het vraagstuk in de praktijk van een primair compliancegericht probleem naar een organisatorisch en strategisch vraagstuk. Voor MKB-ondernemingen gaat het niet alleen om het voldoen aan externe informatieverzoeken, maar om de vraag hoe duurzaamheid op een proportionele en werkbare manier kan worden geïntegreerd in de organisatie, zodanig dat deze bijdraagt aan continuïteit, risicobeheersing en concurrentiepositie.

Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat organisaties in vergelijkbare omstandigheden verschillend omgaan met deze uitdaging. Waar sommige vrijwillige MKB's erin slagen duurzaamheid structureel te integreren in hun strategie en operatie, blijven andere organisaties steken in losse initiatieven of een meer symbolische benadering. Dit verschil kan niet worden verklaard door externe druk of de aanwezigheid van formele kaders, rapportage-instrumenten en meetmethoden alleen.

Dit wijst erop dat de wijze waarop duurzaamheid wordt geïntegreerd samenhangt met interne organisatorische factoren. In het bijzonder lijkt het verschil te liggen in de mate waarin organisaties erin slagen hun strategische ambities te verbinden met onderliggende motivaties, en deze consequent te vertalen naar besluitvorming en dagelijkse praktijk.

Dit leidt tot de hoofdvraag van dit onderzoek: Hoe ontstaat binnen vrijwillige MKB samenhang tussen motivatie, besluitvorming en uitvoering bij de integratie van duurzaamheid? Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de mechanismen die deze samenhang verklaren.

1.3 Wetenschappelijke en praktische relevantie

De bestaande literatuur over duurzaamheid binnen organisaties benadert het vraagstuk veelal vanuit afzonderlijke perspectieven, zoals motivatie en internalisatie (bijvoorbeeld vanuit de Self-Determination Theory en de Theory of Corporate Integrity), duurzaamheidsrapportage en institutionele druk, en het fenomeen decoupling. Hoewel deze perspectieven elk waardevolle inzichten bieden, blijft de onderlinge samenhang tussen deze elementen in de dagelijkse praktijk van organisaties relatief onderbelicht. In het bijzonder ontbreekt inzicht in hoe motivatie, besluitvorming en uitvoering zich tot elkaar verhouden, en hoe deze samenhang bijdraagt aan de daadwerkelijke integratie van duurzaamheid, met name binnen vrijwillige MKB-contexten waar formele verplichtingen beperkter zijn en interne factoren een grotere rol spelen.

Dit onderzoek sluit aan bij deze lacune door de focus te verleggen van afzonderlijke perspectieven naar de onderlinge samenhang tussen motivatie, besluitvorming en uitvoering. Daarmee wordt niet primair gekeken naar de aanwezigheid van formele kaders, rapportage-

instrumenten of externe druk, maar naar de wijze waarop duurzaamheid binnen organisaties daadwerkelijk wordt georganiseerd en geïntegreerd.

Praktisch gezien is deze vraag relevant voor MKB-ondernemingen die, zonder formele verplichting, zoeken naar een proportionele en werkbare manier om duurzaamheid te integreren in hun organisatie. Daarnaast kan het onderzoek bijdragen aan een beter begrip van hoe vrijwillige kaders en bijbehorende instrumenten, zoals rapportagekaders en meetmethoden, in de praktijk doorwerken binnen organisaties, en aan inzicht in de omstandigheden waaronder deze daadwerkelijk bijdragen aan de integratie van duurzaamheid.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek, zoals geformuleerd in paragraaf 1.2, luidt als volgt:

Hoe ontstaat binnen vrijwillige MKB samenhang tussen motivatie, besluitvorming en uitvoering bij de integratie van duurzaamheid?

Deze hoofdvraag wordt uitgewerkt in vier deelvragen. Deze deelvragen zijn gebaseerd op het theoretisch kader (hoofdstuk 3) en het conceptuele model (hoofdstuk 4), en zijn zodanig geformuleerd dat zij aansluiten bij een analyse van concrete organisatorische dimensies. Zij vormen daarmee de basis voor de operationalisering in het in hoofdstuk 5 uitgewerkte analysekader, waarin strategische positionering, operationele verankering, alignment-mechanismen en spanningen centraal staan.

1. *Strategische positionering*
   Hoe wordt duurzaamheid gepositioneerd binnen de ondernemingsstrategie, en in hoeverre wordt deze positionering gedreven door externe druk, zakelijke overwegingen of geïnternaliseerde overtuigingen?
2. *Operationele verankering*
   Hoe wordt duurzaamheid vertaald naar processen, governance en sturingsmechanismen binnen de organisatie?
3. *Alignment-mechanismen*
   Welke mechanismen en organisatorische factoren ondersteunen of belemmeren de vertaling van strategische ambities naar de dagelijkse praktijk?
4. *Spanningen en fricties*
   Waar ontstaan discrepanties tussen ambitie en uitvoering, en onder welke omstandigheden leidt dit tot vormen van decoupling?

De opbouw van het onderzoek volgt een klassieke structuur van theorie, methodiek, empirische analyse en conclusies.

2. Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek hanteert een kwalitatieve, exploratieve onderzoeksstrategie. De centrale vraag van dit onderzoek richt zich op hoe binnen vrijwillige MKB samenhang ontstaat tussen motivatie, besluitvorming en uitvoering bij de integratie van duurzaamheid. Gezien het verkennende karakter van deze vraag en de focus op het begrijpen van onderliggende processen en mechanismen, is gekozen voor een kwalitatieve benadering die ruimte biedt voor diepgang en contextuele interpretatie.

Het onderzoek bestaat uit drie samenhangende onderdelen.

Ten eerste is een literatuurstudie uitgevoerd naar drie relevante theoretische perspectieven: motivatie en internalisatie, duurzaamheidsrapportage in een vrijwillige context, en het fenomeen decoupling. Deze literatuurstudie vormt de basis voor het theoretisch kader, op basis waarvan het conceptueel model is ontwikkeld.

Ten tweede is informatie verzameld. Eerst is een documentanalyse uitgevoerd van duurzaamheidsrapportages en andere relevante openbare informatie van geselecteerde organisaties. Deze analyse biedt inzicht in de formele positionering van duurzaamheid en de wijze waarop organisaties hierover communiceren. Vervolgens zijn voor deze organisaties semigestructureerde interviews afgenomen. Deze interviews zijn gericht op het verdiepen van de inzichten uit de documentanalyse en het verkrijgen van inzicht in de onderliggende motivatie, besluitvorming en praktische uitvoering van duurzaamheidsinitiatieven.

De selectie van casussen is doelgericht en gericht op vrijwillige MKB die actief met duurzaamheid bezig zijn. Hiermee wordt beoogd organisaties te onderzoeken waarin daadwerkelijk sprake is van een intentie tot integratie van duurzaamheid, zodat inzicht kan worden verkregen in de factoren die deze integratie ondersteunen of belemmeren. Deze selectie impliceert dat de onderzochte cases geen representatief beeld geven van het MKB als geheel, maar zich richten op organisaties waarin duurzaamheid al een duidelijke rol speelt. Daarnaast speelde de beschikbaarheid van organisaties een rol in de selectie. Hoewel is gestreefd naar variatie in context en organisatievorm, is deze in de praktijk beperkt gebleven.

Ten derde vindt de analyse van zowel documenten als interviews plaats aan de hand van een vooraf ontwikkeld analysekader. De uitkomsten van deze analyse worden vervolgens geïnterpreteerd aan de hand van verschillende alignment-niveaus.

3. Theoretisch kader

3.1 Motivatie en integratie

Inzicht in de wijze waarop organisaties duurzaamheid integreren in hun strategie vereist allereerst begrip van de onderliggende motivatie. Self-Determination Theory (SDT) biedt hiervoor een relevant raamwerk, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende vormen van motivatie, variërend van externe regulatie tot volledige internalisatie. Duurzaam gedrag blijkt vooral bestendig wanneer het voortkomt uit autonome motivatie, waarbij handelen gebaseerd is op eigen overtuigingen en waarden en wordt ervaren als passend bij de identiteit van de organisatie, in plaats van als reactie op externe druk of verplichtingen (Ryan & Deci, 2000).

Binnen deze theorie spelen drie psychologische basisbehoeften een centrale rol: autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan & Deci, 2000). Autonomie verwijst naar de ervaren ruimte om zelf invulling te geven aan duurzaamheid, competentie naar het beschikken over de kennis en middelen om hier effectief naar te handelen, en verbondenheid naar de mate waarin dit handelen is ingebed in relaties met relevante stakeholders. Wanneer deze behoeften worden vervuld, neemt de kans toe dat duurzaamheidspraktijken worden geïnternaliseerd en onderdeel worden van de reguliere besluitvorming (Ryan & Deci, 2000). Wanneer deze behoeften ontbreken of worden gefrustreerd, ontstaat juist het risico op minimale naleving, afvinkgedrag of demotivatie.

Hoewel SDT inzicht biedt in de kwaliteit van motivatie (Ryan & Deci, 2000), zegt zij minder over de normatieve richting van duurzaam handelen. Hiervoor biedt de Theory of Corporate Integrity (TCI) een aanvullend perspectief. Deze benadering definieert integriteit als samenhang tussen impact (de feitelijke effecten van handelen), conduct (normatieve uitgangspunten en principes) en character (organisatiecultuur en leiderschap). Integriteit ontstaat wanneer deze drie dimensies in onderlinge coherentie worden ontwikkeld en toegepast in besluitvorming en governance (Kaptein & Wempe, 2002).

De combinatie van SDT en TCI biedt daarmee een verdiept perspectief op duurzaamheid binnen organisaties. SDT verklaart waarom organisaties duurzaam gedrag al dan niet internaliseren, terwijl TCI richting geeft aan wat dit gedrag inhoudelijk betekent. Gezamenlijk bieden zij een perspectief waarin duurzaamheid niet alleen wordt benaderd als een vraagstuk van naleving, maar als een vraagstuk van interne samenhang en consistentie binnen organisaties.

Deze combinatie leidt tot een aantal implicaties die richtinggevend zijn voor dit onderzoek.

Ten eerste suggereert de literatuur dat duurzame verankering afhankelijk is van de combinatie van motivatie en integriteit: zonder interne motivatie ontbreekt de basis voor consistent handelen (Ryan & Deci, 2000), terwijl zonder normatieve samenhang internalisatie minder richtinggevend wordt (Kaptein & Wempe, 2002).

Ten tweede lijkt duurzaamheid strategisch robuuster wanneer impactdenken wordt verbonden met de eigen businesscontext en organisaties ruimte ervaren om hier zelf invulling aan te geven, in lijn met inzichten over autonomie en internalisatie binnen SDT (Ryan & Deci, 2000).

Ten derde wijst de literatuur erop dat duurzame integratie zowel normatieve helderheid als praktische uitvoerbaarheid vereist; zonder concreet handelingsperspectief blijft internalisatie beperkt (Ryan & Deci, 2000; Kaptein & Wempe, 2002).

Tot slot komt uit de literatuur naar voren dat organisatiecultuur een belangrijke rol speelt als drager van duurzaamheid, met name in situaties waarin externe druk afneemt, doordat waarden en normen het gedrag sturen wanneer formele prikkels ontbreken (Kaptein & Wempe, 2002).

Gezamenlijk suggereren deze inzichten dat duurzame integratie binnen organisaties niet uitsluitend wordt bepaald door externe verplichtingen, maar in belangrijke mate samenhangt met hoe duurzaamheid wordt geïnternaliseerd en geïntegreerd in de strategische en normatieve structuur van de organisatie.

3.2 Duurzaamheidsverslaggeving in een post-CSRD context

De ontwikkeling van duurzaamheidsverslaggeving in Europa heeft geleid tot een sterke formalisering van informatievoorziening, met de CSRD en de bijbehorende ESRS-standaarden als meest recente uitwerking. Tegelijkertijd heeft de Omnibus-aanpassing de reikwijdte van deze verplichting voor MKB-ondernemingen beperkt, waardoor een groot deel van deze organisaties buiten de formele rapportageplicht valt.

Deze verschuiving betekent echter niet dat duurzaamheidsinformatie voor MKB-ondernemingen aan relevantie verliest. Zowel juridische als strategische inzichten laten zien dat duurzaamheid ook zonder CSRD-plicht onderdeel blijft van regulier ondernemingsbestuur. Op grond van bestaande regelgeving, zoals artikel 2:391 BW, zijn ondernemingen reeds verplicht om relevante risico's en onzekerheden te analyseren en toe te lichten, waaronder duurzaamheidsaspecten wanneer deze materieel zijn (Kamp-Roelands et al., 2025a).

Daarnaast blijft de externe informatievraag vanuit stakeholders bestaan. Banken, ketenpartners en klanten vragen duurzaamheidsinformatie in toenemende mate op, onder meer vanwege hun eigen rapportageverplichtingen en risicobeoordelingen. Hierdoor verschuift de sturing van duurzaamheidsinformatie deels van publiekrechtelijke verplichtingen naar marktmechanismen en vormen van private governance, waarbij externe partijen richtinggevend zijn voor de aard en omvang van de gevraagde informatie (Kamp-Roelands et al., 2025a; Kamp-Roelands et al., 2025b).

Binnen deze context ontstaat een spanningsveld tussen enerzijds uitgebreide, gedetailleerde standaarden zoals ESRS en anderzijds lichtere, vrijwillige kaders zoals VSME. Waar de ESRS door veel MKB-organisaties als zwaar en belastend wordt ervaren, bieden vrijwillige kaders meer flexibiliteit, maar minder richting voor governance, datacontrole en strategische integratie (Kamp-Roelands et al., 2025b).

Literatuur en praktijkinzichten laten zien dat duurzaamheidsverslaggeving in het MKB in toenemende mate wordt benaderd vanuit de businesscase. Duurzaamheidsinformatie draagt bij aan financierbaarheid, marktpositie, risicobeheersing en interne sturing. Daarmee verschuift de focus van de vraag naar de legitimiteit van duurzaamheidsverslaggeving naar de vraag 'wanneer en hoe draagt duurzaamheidsinformatie bij aan het functioneren en voortbestaan van de organisatie?' (Kamp-Roelands et al., 2025b).

Een belangrijk inzicht is dat verslaggeving niet alleen een extern verantwoordingsinstrument is, maar ook een intern governance-instrument. Processen zoals materialiteitsanalyses en rapportagestructuren dwingen organisaties om risico's te expliciteren, verantwoordelijkheden te verdelen en data te structureren. Hierdoor kan verslaggeving fungeren als katalysator voor

organisatieontwikkeling en strategische verankering van duurzaamheid (Kamp-Roelands et al., 2025b).

Tegelijkertijd vormt proportionaliteit een cruciale randvoorwaarde. MKB-organisaties beschikken doorgaans niet over de capaciteit en middelen van grote ondernemingen, waardoor een te hoge complexiteit kan leiden tot overbelasting en afnemende motivatie. Dit onderstreept het belang van werkbare en proportionele kaders die aansluiten bij de schaal en context van de organisatie (Kamp-Roelands et al., 2025b).

Gezamenlijk suggereren deze inzichten dat duurzaamheidsverslaggeving in een post-CSRD context niet uitsluitend een compliancevraagstuk is, maar in toenemende mate een strategisch en organisatorisch vraagstuk vormt, waarin de mate van integratie en praktische bruikbaarheid bepalend is voor de effectiviteit van duurzaamheidsverslaggeving als sturingsinstrument.

3.3 Decoupling en het alignment-vraagstuk

Waar de voorgaande literatuurstromen inzicht geven in motivatie en de institutionele context van duurzaamheidsverslaggeving, richt de decoupling-literatuur zich op de vraag in hoeverre organisaties erin slagen hun duurzaamheidsambities daadwerkelijk te vertalen naar de praktijk. Decoupling wordt daarbij opgevat als het losraken van verschillende elementen van duurzaamheidspraktijk, zoals beleid, implementatie en impact, of communicatie en feitelijke prestaties. Belangrijk is dat decoupling niet als een alles-of-nietsfenomeen wordt gezien, maar als een gradueel vraagstuk, waarbij de mate van samenhang varieert afhankelijk van de kwaliteit van beleid, governance en uitvoering (Graafland & Smid, 2016; Klopman, 2023; Zhan et al., 2025).

Empirische studies concretiseren dit beeld door te laten zien dat volledige ontkoppeling zeldzaam is en dat verschillen in de kwaliteit van implementatie en governance bepalend zijn voor de mate waarin duurzaamheidsambities daadwerkelijk doorwerken in prestaties. Daarbij blijkt dat zelfs zwakke vormen van beleid en implementatie vaker leiden tot enige doorwerking dan de volledige afwezigheid daarvan. Operationalisering vormt hierbij een cruciale schakel: beleid krijgt pas betekenis wanneer het wordt vertaald naar concrete programma's, KPI's en verantwoordelijkheden (Graafland & Smid, 2016).

Daarnaast wordt zichtbaar dat externe communicatie een belangrijke rol speelt in het ontstaan van decoupling. Wanneer organisaties ambitieuze duurzaamheidsclaims communiceren zonder dat deze worden ondersteund door interne implementatie, ontstaat een kloof tussen "woorden" en "daden". Dit kan op korte termijn legitimiteit opleveren, maar kan op langere termijn leiden tot reputatierisico's en negatieve effecten op ondernemingsprestaties (Klopman, 2023).

Een belangrijk inzicht is dat decoupling niet uitsluitend een complianceprobleem is, maar samenhangt met waardecreatie en continuïteit. Inconsistenties tussen strategie, uitvoering en communicatie kunnen leiden tot verhoogde risicoperceptie bij financiers en verminderde stabiliteit van klantrelaties. Daarmee wordt alignment tussen verschillende organisatieniveaus een strategische randvoorwaarde (Zhan et al., 2025).

Voor vrijwillige MKB is dit inzicht bijzonder relevant. Het ontbreken van een wettelijke rapportageplicht betekent niet dat risico's op decoupling verdwijnen. Integendeel, vrijwilligheid kan leiden tot grotere variatie in aanpak, waardoor de verantwoordelijkheid voor consistentie in sterkere mate bij de organisatie zelf komt te liggen.

De literatuur suggereert dat decoupling wordt beperkt wanneer duurzaamheid expliciet bestuurlijk is verankerd, systematisch wordt geoperationaliseerd en consistent wordt geïntegreerd in besluitvorming en communicatie (Graafland & Smid, 2016; Klopman, 2023; Zhan et al., 2025). Governance, operationalisering en consistentie vormen daarmee centrale mechanismen die bepalen of duurzaamheid substantieel wordt geïntegreerd of voornamelijk symbolisch blijft.

3.4 Synthese: van literatuur naar alignment-perspectief

De drie besproken literatuurstromen bieden gezamenlijk een geïntegreerd perspectief op duurzaamheid binnen organisaties.

De motivatie- en integratieliteratuur (SDT en TCI) laat zien dat duurzame verankering samenhangt met de kwaliteit van motivatie en de mate van normatieve coherentie binnen organisaties. Duurzaam gedrag wordt bestendiger wanneer het wordt geïnternaliseerd en verbonden met waarden, besluitvorming en organisatiecultuur.

De literatuur over duurzaamheidsverslaggeving toont aan dat duurzaamheid, ook zonder wettelijke verplichting, onderdeel blijft van regulier ondernemingsbestuur. Daarbij wordt duurzaamheidsinformatie niet alleen gedreven door externe verplichtingen, maar ook door businesscase-overwegingen, stakeholderdruk en interne governanceprocessen.

De decoupling-literatuur maakt zichtbaar dat de kernuitdaging niet zozeer ligt in het formuleren van ambities of het hanteren van formele kaders, rapportage-instrumenten en meetmethoden, maar in de mate waarin deze worden doorvertaald naar uitvoering en prestaties. Inconsistenties tussen beleid, implementatie en communicatie kunnen daarbij leiden tot risico's voor waardecreatie en continuïteit.

Gezamenlijk wijzen deze inzichten, op basis van de voorgaande literatuur, op een centrale lacune: er is beperkt empirisch inzicht in hoe organisaties samenhang ontwikkelen tussen motivatie, strategische positionering en operationele uitvoering, en welke mechanismen deze samenhang versterken of ondermijnen. Deze samenhang wordt in dit onderzoek aangeduid als alignment. Alignment wordt daarbij opgevat als de mate waarin deze dimensies elkaar versterken in plaats van ondermijnen.

Op basis hiervan wordt verondersteld dat duurzame integratie binnen organisaties niet primair wordt bepaald door de aanwezigheid van kaders of ambities, maar door de mate waarin motivatie wordt geïnternaliseerd, strategische positionering consistent is (identiteit, gedrag en impact) en operationele uitvoering organisatorisch is verankerd, en deze elementen in samenhang worden ontwikkeld.

Deze veronderstelling vormt de basis voor het in het volgende hoofdstuk geïntroduceerde conceptuele model van alignment-niveaus, dat dient als analytisch kader voor de empirische verkenning met drie cases.

4. Conceptueel model: alignment-niveaus

4.1 Inleiding

De voorgaande literatuur laat zien dat duurzame integratie binnen organisaties niet eendimensionaal kan worden begrepen. De literatuur over motivatie, corporate integrity en decoupling wijst erop dat duurzaamheid samenhangt met meerdere onderling verbonden organisatiedimensies, en niet uitsluitend kan worden verklaard vanuit afzonderlijke factoren zoals intenties of formele kaders, rapportage-instrumenten en meetmethoden.

Om deze samenhang systematisch te analyseren, wordt in dit onderzoek een conceptueel model geïntroduceerd dat duurzaamheid benadert vanuit drie onderling samenhangende niveaus: motivatie, integriteit en structuur. Deze niveaus bieden gezamenlijk een conceptueel kader om te begrijpen hoe duurzaamheid binnen organisaties wordt gepositioneerd, vertaald en gerealiseerd.

Het centrale uitgangspunt van dit model is dat duurzame prestaties niet primair worden bepaald door de aanwezigheid van beleid of formele kaders, rapportage-instrumenten en meetmethoden, maar door de mate van alignment tussen deze drie niveaus en de wijze waarop zij elkaar versterken in de praktijk. Wanneer deze alignment ontbreekt, ontstaat het risico op decoupling en verminderde impact.

4.2 Drie niveaus van alignment

4.2.1 Motivatie: de bron en internalisatie van duurzaam handelen

Het eerste niveau betreft motivatie en richt zich op de vraag waarom organisaties duurzaamheid belangrijk achten. Motivatie kan verschillende bronnen hebben, variërend van externe druk (wetgeving, klanten), reputatie-overwegingen en businesscase-logica tot intrinsieke overtuigingen en waarden.

Vanuit analytisch perspectief is vooral de mate van internalisatie relevant. Alignment in motivatie betekent dat duurzaamheid niet alleen wordt benoemd, maar daadwerkelijk onderdeel is van de onderliggende overtuigingen en doorwerkt in strategische keuzes en organisatiecultuur.

Uit de literatuur kan worden afgeleid dat de mate van internalisatie zichtbaar wordt in kenmerken van organisatiegedrag en besluitvorming. In dit onderzoek wordt internalisatie geoperationaliseerd aan de hand van de volgende signalen:

- *Consistentie in redenering:* De motivatie blijft stabiel over tijd en onder verschillende omstandigheden
- *Onafhankelijkheid van externe druk:* Duurzaamheid blijft bestaan zonder verplichtingen of certificering
- *Doorwerking in spanningsvolle keuzes:* Duurzaamheid beïnvloedt besluitvorming wanneer belangen met elkaar conflicteren

Deze kenmerken maken zichtbaar of duurzaamheid een instrumenteel middel is of een geïntegreerd onderdeel van de organisatielogica.

Motivatie verklaart daarmee de intentie achter duurzaam handelen, maar biedt op zichzelf geen garantie voor consistent gedrag of impact. Een hogere mate van internalisatie vergroot de kans op consistente toepassing, maar blijft in de praktijk afhankelijk van integriteit en structurele verankering.

4.2.2 Integriteit: consistentie tussen identiteit, gedrag en impact

Het tweede niveau betreft integriteit en richt zich op de vraag in hoeverre organisaties hun duurzaamheidsambities consistent toepassen. Dit niveau is gebaseerd op het concept van Corporate Integrity (Kaptein & Wempe, 2002), waarin drie dimensies worden onderscheiden:

- *Character:* de identiteit en waarden van de organisatie
- *Conduct:* het feitelijke gedrag en de besluitvorming
- *Impact:* de gerealiseerde effecten

Alignment in integriteit betekent dat deze drie dimensies in onderlinge samenhang functioneren. Wanneer identiteit, gedrag en impact op elkaar aansluiten, is sprake van hoge integriteit. Wanneer deze elementen uit elkaar lopen, ontstaat inconsistente toepassing van duurzaamheidsprincipes.

Belangrijk is dat integriteit niet direct afhankelijk is van de bron van motivatie. Ook organisaties met een externe of instrumentele motivatie (bijvoorbeeld gedreven door regelgeving of businesscase-overwegingen) kunnen consistent handelen, terwijl organisaties met een sterke waardenoriëntatie toch inconsistent kunnen zijn in hun uitvoering.

Integriteit fungeert daarmee als scharnier tussen intentie en realisatie: zij bepaalt of overtuigingen daadwerkelijk worden vertaald naar consistent handelen binnen de organisatie, en daarmee of duurzaamheidsambities daadwerkelijk leiden tot impact.

4.2.3 Structuur: organisatorische verankering en uitvoering

Het derde niveau betreft structuur en richt zich op de wijze waarop duurzaamheid organisatorisch is ingebed. Dit omvat drie dimensies binnen de structuur:

- *Strategische positionering: De mate waarin duurzaamheid expliciet onderdeel is van de strategie*
- *Operationele verankering: De vertaling van strategie naar concrete activiteiten, processen en KPI's*
- *Alignment-mechanismen: De koppeling tussen strategie en operatie, bijvoorbeeld via governance, monitoring en bijsturing*

Deze dimensies kunnen worden begrepen vanuit een PDCA-logica (Plan–Do–Check–Act), waarin strategie richting geeft (Plan), uitvoering plaatsvindt (Do), en via monitoring en bijsturing (Check/Act) consistentie wordt bewaakt.

Alignment in structuur betekent dat deze elementen niet los van elkaar functioneren, maar systematisch op elkaar aansluiten. Alleen dan ontstaat een situatie waarin duurzaamheid daadwerkelijk kan doorwerken in prestaties en impact. Wanneer deze samenhang ontbreekt, ontstaat het risico dat ambities, uitvoering en communicatie uiteenlopen, wat kan leiden tot vormen van decoupling en daarmee tot verminderde effectiviteit.

Structuur bepaalt daarmee in belangrijke mate de effectiviteit van duurzaam handelen: zij maakt het mogelijk om intenties en principes om te zetten in concrete resultaten met impact.

4.3 Alignment en decoupling binnen de structuurdimensie

Binnen de structuurdimensie kunnen vier situaties worden onderscheiden, afhankelijk van de mate waarin strategie, operationele uitvoering en alignment aanwezig zijn. Deze situaties moeten worden begrepen als analytische categorieën; in de praktijk kunnen organisaties zich tussen deze vormen bevinden of zich daartussen ontwikkelen.

A. Strategie zonder operationele verankering
Duurzaamheid is aanwezig op strategisch niveau, maar wordt niet vertaald naar de operatie. Dit leidt tot lage impact en komt overeen met strategische decoupling.

B. Operationele activiteit zonder strategische positionering
Er zijn initiatieven en activiteiten, maar zonder duidelijke richting of samenhang. Dit leidt tot lokale of inefficiënte impact en wordt vaak gekenmerkt door bottom-up dynamiek.

C. Strategie en operatie zonder alignment
Zowel strategie als uitvoering zijn aanwezig, maar niet systematisch op elkaar afgestemd. Dit leidt tot inconsistente of suboptimale prestaties, bijvoorbeeld wanneer KPI's niet aansluiten op strategische doelen.

D. Geïntegreerde strategie, operatie en alignment
Strategie stuurt uitvoering, KPI's volgen strategische doelen en governance ondersteunt bijsturing. In deze situatie ontstaat structureel hogere impact.

Deze typologie maakt zichtbaar dat duurzame prestaties niet alleen afhankelijk zijn van de aanwezigheid van strategie of activiteiten, maar van de mate waarin deze op elkaar zijn afgestemd. Daarmee biedt deze typologie een analytisch kader om verschillende vormen van (de)coupling binnen organisaties te duiden.

4.4 Relatie tussen motivatie, integriteit en structuur

De drie niveaus van alignment staan niet in een lineaire causale relatie, maar vormen een conditionele en wederzijds versterkende samenhang.

Motivatie verklaart waarom duurzaamheid relevant wordt binnen de organisatie en vormt daarmee de basis voor mogelijke internalisatie. Integriteit bepaalt vervolgens of deze motivatie wordt vertaald naar consistente keuzes en gedrag. Structuur maakt het mogelijk om deze keuzes systematisch te implementeren en te vertalen naar impact.

Dit kan als volgt worden samengevat:
- Motivatie → verklaart intentie en mate van internalisatie
- Integriteit → verklaart consistentie
- Structuur → bepaalt effectiviteit

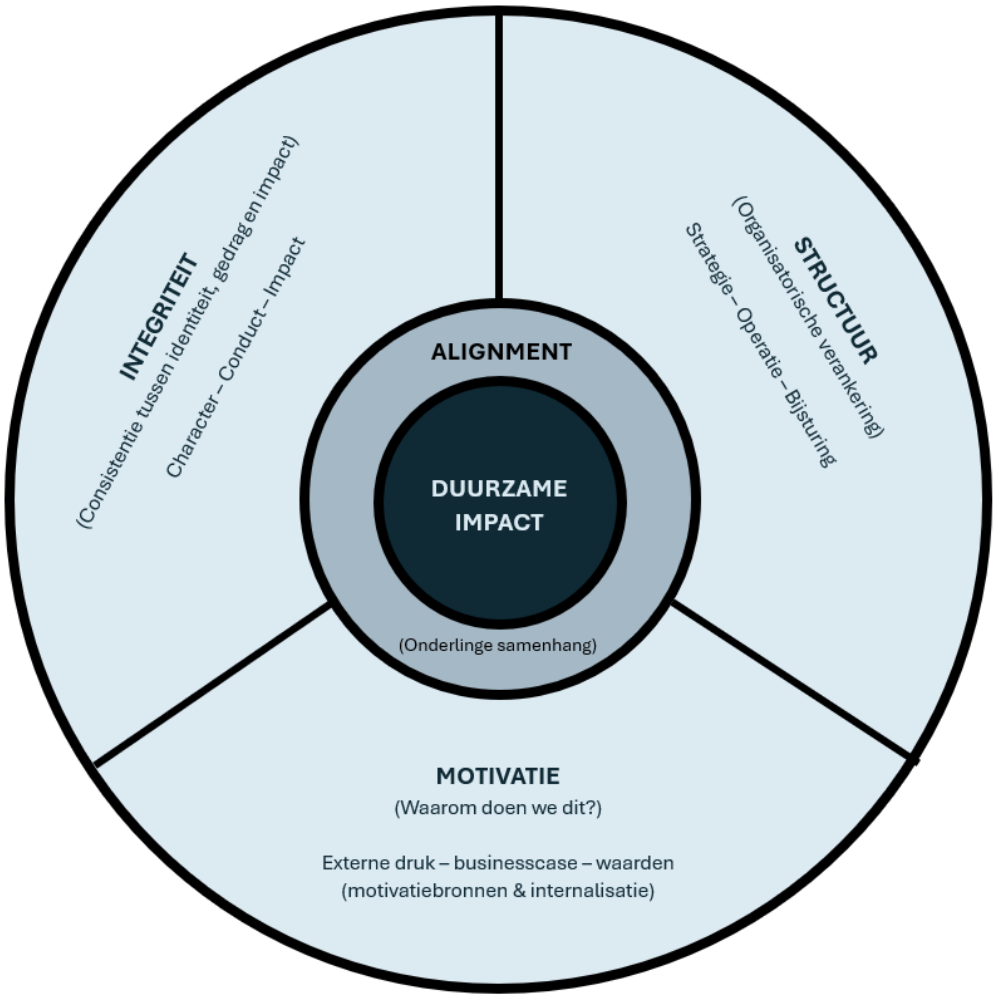
Hoewel internalisatie van motivatie kan bijdragen aan integriteit, is dit geen noodzakelijke voorwaarde. Eveneens kan structuur aanwezig zijn zonder dat motivatie of integriteit volledig ontwikkeld zijn. De relatie tussen deze niveaus veronderstelt daarom geen strikte causaliteit, maar een wederzijds versterkende samenhang, waarin zwakte op één niveau de effectiviteit van

de andere niveaus kan ondermijnen. Deze onderlinge samenhang vormt de conceptuele basis voor het in de volgende paragraaf uitgewerkte model, waarin de drie niveaus in hun onderlinge relatie worden geordend en toegepast op de analyse van duurzaamheid binnen organisaties.

4.5 Conceptueel model en implicaties voor het onderzoek

Figuur 1 toont het conceptuele model dat in dit onderzoek wordt gehanteerd. Het model onderscheidt de drie niveaus van alignment zoals beschreven in paragraaf 4.2 (motivatie, integriteit en structuur) en gaat ervan uit dat duurzame prestaties voortkomen uit de mate van alignment tussen deze niveaus. De cirkelvormige weergave benadrukt dat deze niveaus geen lineaire volgorde kennen, maar gezamenlijk bijdragen aan duurzame impact door hun onderlinge samenhang.

Figuur 1.
Conceptueel model van duurzame impact gebaseerd op alignment tussen motivatie, integriteit en structuur



Toelichting: Duurzame impact ontstaat uit de mate van alignment tussen motivatie, integriteit en structuur; de cirkelvorm benadrukt dat deze relatie niet lineair maar wederzijds versterkend is.

In het model wordt impact gepositioneerd als resultaat van de interactie tussen de drie niveaus. Motivatie heeft betrekking op de bron en mate van internalisatie van duurzaam handelen, integriteit op de consistentie tussen identiteit, gedrag en impact, en structuur op de organisatorische verankering en uitvoering. Alignment vormt hierbij de verbindende factor die bepaalt in hoeverre deze dimensies elkaar versterken of ondermijnen.

Alignment ontstaat wanneer:
- motivatie is geïnternaliseerd of consistent wordt toegepast
- integriteit aanwezig is in de samenhang tussen identiteit, gedrag en impact en
- structuur zorgt voor systematische verankering en bijsturing

Wanneer deze samenhang ontbreekt, kan decoupling ontstaan, bijvoorbeeld tussen strategie en uitvoering, of tussen communicatie en feitelijke prestaties. Dit onderstreept dat duurzame prestaties niet uitsluitend afhangen van afzonderlijke elementen, maar van de mate waarin deze in onderlinge samenhang functioneren.

Het model vormt daarmee het analytisch kader voor de empirische analyse in dit onderzoek. In de volgende hoofdstukken wordt dit model toegepast om te onderzoeken hoe MKB-ondernemingen die vrijwillig rapporteren duurzaamheid positioneren, implementeren en verbinden binnen hun organisatie.

5. Onderzoeksmethodiek voor casestudies

5.1 Analysekader duurzaamheid

Om de mate van alignment binnen organisaties systematisch te analyseren, is in dit onderzoek gekozen voor een analysekader dat bestaat uit vier samenhangende dimensies:

1. *Strategische positionering*
2. *Operationele verankering*
3. *Alignment-mechanismen*
4. *Spanningen en trade-offs*

Deze vier dimensies sluiten direct aan op de in paragraaf 1.4 geformuleerde deelvragen en maken het mogelijk de centrale thema's van dit onderzoek systematisch te analyseren in de empirische analyse (hoofdstuk 6).

Dit analysekader is gebaseerd op een PDCA-achtige logica (Plan–Do–Check–Act), aangevuld met een expliciete analyse van spanningen. De eerste drie dimensies maken zichtbaar in hoeverre duurzaamheid is ingebed in strategie (Plan), uitvoering (Do) en sturing/bijsturing (Check/Act). De vierde dimensie richt zich op situaties waarin deze elementen onder druk komen te staan en fungeert daarmee als toets op de robuustheid van duurzame integratie.

De keuze voor dit analysekader is bewust gemaakt. Hoewel het conceptuele model in hoofdstuk 4 drie abstracte niveaus onderscheidt (motivatie, integriteit en structuur), is ervoor gekozen deze niet direct als uitgangspunt te nemen voor de dataverzameling. Reden hiervoor is dat directe vragen naar motivatie of integriteit normatief geladen kunnen zijn en daarmee sociaal wenselijke of defensieve antwoorden kunnen oproepen.

Door te starten vanuit concrete organisatorische dimensies (strategie, operatie en governance) wordt het gesprek verplaatst naar observeerbaar gedrag en feitelijke inrichting van de organisatie. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de data en maakt het mogelijk om achterliggende motivatie en integriteit indirect te reconstrueren op basis van consistente patronen in handelen en besluitvorming.

De vierde dimensie, spanningen, speelt hierbij een cruciale rol. Juist in situaties waarin belangen botsen (bijvoorbeeld tussen duurzaamheid en financiële prestaties) wordt zichtbaar in hoeverre duurzaamheid daadwerkelijk is geïnternaliseerd en consistent wordt toegepast. Spanningen fungeren daarmee als empirische "stress-test" voor zowel motivatie als integriteit.

Het analysekader fungeert in dit onderzoek als brug tussen theorie en empirische analyse: het maakt het mogelijk om concrete organisatiepraktijken systematisch te analyseren en deze vervolgens te duiden in termen van alignment-niveaus zoals ontwikkeld in het conceptuele model in hoofdstuk 4.

5.2 Informatieverzameling

De informatieverzameling in dit onderzoek bestaat uit een combinatie van documentanalyse en semigestructureerde interviews, overeenkomstig de in hoofdstuk 2 beschreven stappen van informatieverzameling. Hierdoor worden de verschillen tussen formele positionering en feitelijke praktijk zichtbaar. Door beide bronnen te combineren kunnen bevindingen met elkaar worden vergeleken en onderling worden gevalideerd.

Documentanalyse
Voorafgaand aan de interviews is een analyse uitgevoerd van duurzaamheidsrapportages, jaarverslagen en andere relevante openbare documenten van de geselecteerde organisaties. Deze analyse richt zich primair op de strategische positionering van duurzaamheid, de benoemde prioriteiten en de wijze waarop organisaties hierover communiceren.

De documentanalyse vormt de basis voor de interviews en maakt het mogelijk om gerichte verdiepende vragen te stellen. Daarnaast biedt deze analyse een referentiekader om eventuele verschillen tussen formele positionering en feitelijke praktijk te identificeren.

Interviews
Aansluitend zijn semigestructureerde interviews afgenomen met vertegenwoordigers van de geselecteerde organisaties. De semigestructureerde opzet biedt ruimte voor verdieping en context, terwijl tegelijkertijd een zekere vergelijkbaarheid tussen cases wordt behouden. De interviews richten zich expliciet op concrete voorbeelden, besluitvormingsprocessen en situaties waarin keuzes gemaakt moesten worden.

Bijzondere aandacht is besteed aan het identificeren van spanningen en trade-offs, omdat juist in deze situaties zichtbaar wordt in hoeverre duurzaamheid daadwerkelijk doorwerkt in besluitvorming en prioritering binnen de organisatie.

5.3 Analyse op alignment-niveaus

De analyse van de verzamelde informatie vindt plaats in twee analytische stappen, die volgen op de eerder beschreven stappen van dataverzameling.

In de eerste stap worden de bevindingen gestructureerd langs het analysekader zoals beschreven in paragraaf 5.1. Dit resulteert in een systematische beschrijving per organisatie van:
- de strategische positionering van duurzaamheid
- de operationele verankering van duurzaamheid
- de aanwezigheid en werking van alignment-mechanismen
- de aard en omgang met spanningen

In de tweede stap worden deze bevindingen geïnterpreteerd aan de hand van het conceptuele model uit hoofdstuk 4. Hierbij worden de empirische observaties vertaald naar de drie alignment-niveaus:
- *Motivatie:* afgeleid uit de onderliggende drijfveren, consistentie in redenering en gedrag onder druk
- *Integriteit:* zichtbaar in de mate van samenhang tussen identiteit (character), gedrag en besluitvorming (conduct) en feitelijke uitkomsten (impact)
- *Structuur:* beoordeeld op basis van de mate waarin strategie, operatie en governance op elkaar zijn afgestemd

Deze indirecte benadering maakt het mogelijk om de empirische bevindingen te vertalen naar onderliggende alignment-niveaus.

Door deze tweestapsbenadering ontstaat een analytische koppeling tussen observeerbare organisatiepraktijken en onderliggende theoretische constructen. Dit maakt het mogelijk om per case te beoordelen in hoeverre sprake is van alignment tussen motivatie, integriteit en structuur, en waar vormen van decoupling optreden en hoe deze zich manifesteren binnen de organisatie.

5.4 Validiteit en betrouwbaarheid

In dit onderzoek zijn verschillende maatregelen genomen om de kwaliteit en geloofwaardigheid van de analyse te waarborgen.

De validiteit van de analyse wordt versterkt door de combinatie van documentanalyse en interviews, waardoor formele positionering en feitelijke praktijk systematisch met elkaar kunnen worden vergeleken. Dit maakt het mogelijk om consistenties en afwijkingen te identificeren en verkleint het risico op eenzijdige interpretatie. Daarbij is gekozen voor het in paragraaf 5.1 beschreven analysekader, gebaseerd op concrete organisatorische dimensies (strategie, operatie en governance), waardoor de analyse aansluit bij concrete en observeerbare organisatiepraktijken in plaats van uitsluitend bij zelfgerapporteerde opvattingen.

Abstracte concepten zoals motivatie en integriteit worden indirect benaderd en afgeleid uit consistente patronen in gedrag, besluitvorming en omgang met spanningen, waardoor het risico op sociaal wenselijke antwoorden wordt beperkt.

De betrouwbaarheid van de analyse wordt verder bevorderd door een systematische en transparante analysemethode, waarbij voor alle cases hetzelfde analysekader en dezelfde interpretatiestappen zijn toegepast. Dit maakt het mogelijk om bevindingen op consistente wijze te vergelijken en te onderbouwen.

Tegelijkertijd kent het onderzoek beperkingen. De analyse is gebaseerd op een beperkt aantal cases, waardoor de bevindingen niet zonder meer generaliseerbaar zijn. Daarnaast blijft de interpretatie van motivatie en integriteit deels afhankelijk van interpretatie door de onderzoeker, ondanks de gekozen systematische en transparante aanpak.

6. Empirische verkenning met casestudies

6.1 Casus: Koninklijke Auping

Deze casebeschrijving is gebaseerd op de analyse van duurzaamheidsrapportages (2023–2024) en een aanvullend interview (zie Bijlage D).

6.1.1 Korte beschrijving (rapportage en interview)

Koninklijke Auping positioneert duurzaamheid als een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie, met circulariteit als kern van het businessmodel. In de impactrapportages wordt een duidelijke langetermijnambitie geformuleerd (100% circulair assortiment in 2030), ondersteund door meetbare doelstellingen en indicatoren op het gebied van circulariteit, CO_2-emissies en sociale aspecten.

Het interview bevestigt en verdiept dit beeld. De duurzaamheidsstrategie blijkt voort te komen uit een normatieve overtuiging, geworteld in rentmeesterschap en de identiteit van Auping als familiebedrijf. Deze motivatie is niet primair afhankelijk van externe druk, maar wordt intern gedragen en door aandeelhouders ondersteund, ook wanneer dit gepaard gaat met tijdelijke financiële consequenties.

De strategische keuze voor circulariteit is consequent doorvertaald naar de operatie, met name via productontwerp en keteninrichting. Zo zijn matrassen ontworpen voor demontage en hergebruik, is een circulaire productielijn ingericht en is besloten om volledig over te stappen op circulaire producten. Tegelijkertijd blijkt dat duurzaamheid in de commerciële praktijk, met name bij franchisepartners, niet altijd het dominante verkoopargument is.

Daarnaast zijn er duidelijke aanwijzingen voor alignment-mechanismen die de samenhang tussen strategie en uitvoering ondersteunen. De organisatie werkt met meetbare doelstellingen en indicatoren, waarbij voortgang systematisch wordt gemonitord ten opzichte van langetermijnambities. Duurzaamheid is bovendien geïntegreerd in het waardecreatiemodel, waarin financiële, sociale en milieuprestaties in samenhang worden gepresenteerd. Dit wijst op een vorm van sturing en terugkoppeling vergelijkbaar met een PDCA-achtige cyclus.

6.1.2 Analyse op kern alignment-niveaus

Motivatie
De casus Auping laat een hoge mate van geïnternaliseerde motivatie zien. Duurzaamheid is stevig verankerd in de identiteit van de eigenaren en bedrijfsleiding en wordt consistent gekoppeld aan lange termijn waardecreatie. De strategie is niet afhankelijk van externe regelgeving en blijft ook zonder verplichtingen bestaan. Daarnaast blijkt uit het interview dat duurzaamheid richtinggevend is in besluitvorming, ook wanneer dit leidt tot tijdelijke financiële nadelen.

Integriteit
Er is sprake van een sterke samenhang tussen identiteit, besluitvorming en handelen. De positionering van Auping als circulair merk wordt concreet doorgevoerd in strategische keuzes, zoals de volledige overstap naar circulaire matrassen en investeringen in productinnovatie en ketenoplossingen.

Tegelijkertijd zijn er spanningen zichtbaar, met name in de relatie tot de markt: duurzaamheid vertaalt zich niet altijd in commerciële waarde en voortgang op indicatoren is niet lineair. Deze spanningen wijzen echter niet op inconsistentie binnen de organisatie, maar op externe beperkingen. De kern (identiteit en gedrag) blijft consistent, terwijl de impact zich nog verder ontwikkelt.

Structuur
Duurzaamheid is organisatorisch stevig verankerd. De strategie wordt vertaald naar concrete doelstellingen via onder meer een OGSM-structuur en gemonitord via KPI's en periodieke bespreking in het management. Daarnaast zijn productontwikkeling, productie en ketensamenwerking ingericht in lijn met de circulaire strategie.

De samenhang tussen strategie, uitvoering en sturing is daarmee in belangrijke mate aanwezig. Tegelijkertijd is deze alignment minder sterk in de commerciële keten, waar franchisepartners eigen keuzes maken in positionering en duurzaamheid niet altijd centraal staat.

In termen van de in paragraaf 4.3 beschreven typologie bevindt Auping zich grotendeels in situatie D (strategie, operatie en alignment geïntegreerd), waarbij strategie, uitvoering en sturing in de kern van de organisatie op elkaar zijn afgestemd. Tegelijkertijd zijn er elementen van situatie C (strategie en operatie zonder volledige alignment) zichtbaar in specifieke delen van de waardeketen, met name in de commerciële praktijk, waar de doorwerking van de duurzaamheidsstrategie minder consistent is.

6.1.3 Geïntegreerde duiding

De casus Auping laat zien dat samenhang tussen motivatie, besluitvorming en uitvoering in belangrijke mate aanwezig is. De motivatie is sterk geïnternaliseerd, vertaalt zich in consistente keuzes en wordt ondersteund door een duidelijke organisatorische structuur.

De belangrijkste spanningen doen zich niet primair voor binnen de organisatie zelf, maar in de interactie met de markt en ketenpartners. Dit resulteert in een situatie waarin de organisatie grotendeels richting volledige alignment (situatie D) beweegt, maar waarbij nog sprake is van gedeeltelijke ontkoppeling (situatie C) in specifieke delen van de waardeketen, met name in de commerciële praktijk.

6.2 Casus Schijvens Corporate Fashion

Deze casebeschrijving is gebaseerd op de analyse van de duurzaamheidsrapportage en de website (2025) en een aanvullend interview (zie Bijlage E).

6.2.1 Korte beschrijving (rapportage en interview)

De analyse van Schijvens Corporate Fashion laat zien dat duurzaamheid een integraal onderdeel vormt van zowel de strategische positionering als de operationele inrichting van de organisatie. Het duurzaamheidsrapport en het interview schetsen het beeld van een organisatie waarin duurzaamheid is ingebed in de kern van zowel de bureauorganisatie als het businessmodel, met een sterke nadruk op circulariteit, ketentransparantie en sociale omstandigheden in de productieketen.

Strategisch wordt duurzaamheid niet gepositioneerd als afzonderlijk thema, maar als richtinggevend principe voor productontwikkeling, ketensamenwerking en klantrelaties. De expliciete ambitie om te komen tot volledige circulariteit en de vrijwillige toepassing van CSRD-rapportage wijzen op een combinatie van intrinsieke motivatie, langetermijnoriëntatie en externe legitimatie.

Op operationeel niveau is deze strategische ambitie vertaald naar concrete structuren en processen, zoals de toepassing van dubbele materialiteitsanalyse, het formuleren van doelstellingen per materieel thema en het gebruik van instrumenten zoals traceability-systemen, lifecycle-analyses en ketensamenwerkingen. Daarnaast zijn externe verificatie en due diligence-processen ingericht, onder meer via samenwerking met de Fair Wear Foundation.

Uit het interview blijkt dat de oorsprong van de duurzaamheidsstrategie mede ligt in de historische ontwikkeling van het familiebedrijf, waarbij het verlies van directe controle over de productieketen aanleiding gaf tot een expliciete focus op arbeidsomstandigheden, ketentransparantie en ketenrisico's. Leiderschap, met name vanuit de familie, speelt hierin een belangrijke rol.

Hoewel spanningen aanwezig zijn, met name in de afhankelijkheid van ketenpartners, materiaalbeschikbaarheid en technologische mogelijkheden, worden deze primair ervaren als praktische implementatievraagstukken en niet als fundamentele discrepanties tussen strategie en uitvoering.

6.2.2 Analyse op kern alignment-niveaus

Motivatie
De motivatie voor duurzaamheid binnen Schijvens lijkt voort te komen uit een combinatie van intrinsieke waarden, historisch gegroeid verantwoordelijkheidsbesef en externe prikkels vanuit klanten en sectorontwikkelingen. De betrokkenheid van de familie en de nadruk op lange termijnrelaties in de keten wijzen op een relatief hoge mate van internalisatie, waarbij duurzaamheid onderdeel is geworden van de identiteit van de organisatie.

Integriteit
De integriteit komt tot uiting in de mate waarin strategische ambities consequent worden vertaald naar keuzes en gedrag, zowel in de keten als in de interne organisatie. De samenhang tussen identiteit (familiebedrijf met verantwoordelijkheid), gedrag (langdurige samenwerking met leveranciers, inzet op sociale omstandigheden) en impact (concrete doelstellingen en meetinstrumenten) duidt op een consistente en overtuigende toepassing van duurzaamheidsprincipes.

Structuur
Op structureel niveau is sprake van een duidelijke organisatorische verankering van duurzaamheid. De toepassing van ESRS-structuren, dubbele materialiteitsanalyse, meetinstrumenten en externe audits wijst op een systematische aanpak waarin strategie, uitvoering en monitoring met elkaar verbonden zijn. Hoewel de PDCA-cyclus niet expliciet wordt benoemd, zijn de elementen hiervan herkenbaar in de organisatiepraktijk.

In termen van de in paragraaf 4.3 beschreven typologie bevindt Schijvens zich grotendeels in situatie D (strategie, operatie en alignment geïntegreerd), waarbij duurzaamheid zowel strategisch als operationeel breed is verankerd. Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten zichtbaar

in de explicitering van gerealiseerde resultaten en de terugkoppeling daarop in de rapportage, waardoor de werking van de PDCA-cyclus minder volledig inzichtelijk is. Daarnaast spelen externe afhankelijkheden in de waardeketen, zoals ketenpartners, materiaalbeschikbaarheid en technologische ontwikkelingen, een rol, die de volledige doorwerking van de duurzaamheidsstrategie in de praktijk kunnen beperken.

6.2.3 Geïntegreerde duiding

De casus Schijvens laat een samenhangend beeld zien waarin duurzaamheid breed is geïntegreerd over de niveaus van motivatie, integriteit en structuur.
De intrinsieke motivatie, geworteld in de identiteit en het leiderschap van het familiebedrijf, wordt consistent vertaald naar keuzes in de keten en verankerd in zowel de bureauorganisatie als het businessmodel.

De samenhang tussen deze niveaus resulteert in een relatief hoge mate van alignment, waarbij duurzaamheid niet alleen richtinggevend is in strategie, maar ook zichtbaar doorwerkt in uitvoering en sturing. Spanningen die zich voordoen liggen voornamelijk in de praktische uitvoerbaarheid binnen de waardeketen en niet in fundamentele inconsistenties tussen intentie en handelen.

Dit wijst op een situatie waarin duurzaamheid daadwerkelijk onderdeel is van de bedrijfsvoering, waarbij de effectiviteit mede wordt bepaald door externe afhankelijkheden, maar zonder duidelijke aanwijzingen voor structurele vormen van decoupling tussen strategie en uitvoering.

6.3 Casus: 3

6.3.1 Korte beschrijving (rapportage en interview)

6.3.2 Analyse op kern alignment-niveaus

6.3.3 Geïntegreerde duiding

7. Analyse en discussie

7.1 Overkoepelende patronen in de cases

De analyse van de cases is uitgevoerd aan de hand van het in hoofdstuk 5 ontwikkelde analysekader, waarin strategische positionering, operationele verankering, alignment-mechanismen en spanningen centraal staan.

De drie onderzochte cases laten een consistent beeld zien waarin duurzaamheid niet primair wordt gedreven door externe verplichtingen, maar voortkomt uit een combinatie van intrinsieke motivatie en strategische overwegingen. In alle organisaties is duurzaamheid gepositioneerd als onderdeel van de kern van de onderneming, verbonden aan identiteit, langetermijnoriëntatie en continuïteit.

Deze positionering gaat in alle gevallen gepaard met een duidelijke vertaling naar besluitvorming en organisatie-inrichting. Duurzaamheid is niet alleen strategisch geformuleerd, maar ook zichtbaar verankerd in governance, processen en sturing.

Tegelijkertijd laten de cases verschillen zien in de mate van explicitering, meetbaarheid en doorwerking. Deze verschillen hangen niet zozeer samen met de afwezigheid van mechanismen, maar met de mate waarin deze concreet zijn uitgewerkt, expliciet zijn gemaakt en systematisch worden toegepast.

Hoewel alle drie de organisaties in belangrijke mate richting situatie D bewegen (hoge mate van strategische en operationele integratie), zijn in alle gevallen ook elementen zichtbaar van situatie C (paragraaf 4.3). Deze uiten zich met name in:

- verschillen in meetbaarheid en explicitering tussen thema's (met name tussen milieu en sociale dimensies),
- en afhankelijkheden in de waardeketen die de volledige doorwerking van de duurzaamheidsstrategie beperken.

Dit laat zien dat alignment geen alles-of-niets toestand is, maar gradueel en thematisch verschillend kan zijn, een inzicht dat in paragraaf 7.4 verder wordt uitgewerkt in relatie tot theorie en decoupling. Organisaties kunnen in de kern sterk geïntegreerd zijn, terwijl tegelijkertijd verschillen bestaan in de mate van uitwerking, meetbaarheid en sturing tussen thema's en delen van de waardeketen.

7.2 Samenhang binnen het model (motivatie, integriteit en structuur)

De bevindingen uit de in paragraaf 7.1 beschreven analyse, uitgevoerd langs de dimensies van het analysekader (paragraaf 5.1), worden hieronder geïnterpreteerd in termen van het conceptuele model (hoofdstuk 4).

De analyse laat zien dat in alle drie de cases sprake is van een relatief hoge mate van alignment tussen motivatie, integriteit en structuur. Dit uit zich in een consistente vertaling van intrinsieke en strategische motivatie naar besluitvorming, gecombineerd met de aanwezigheid van structuren die deze keuzes ondersteunen en bestendigen. Dit beeld is consistent met de positieve reputatie van deze organisaties op het gebied van duurzaamheid[3].

[3] Bijvoorbeeld Schijvens als winnaar CSRD Awards in de categorie 'MKB/Overig' in 2024 en 2025.

De bevindingen sluiten daarmee aan bij de theoretische veronderstelling dat samenhang tussen motivatie, integriteit en structuur bepalend is voor de mate waarin duurzaamheid daadwerkelijk wordt geïntegreerd in de organisatie. In de onderzochte cases manifesteert deze samenhang zich in de internalisatie van motivatie, de consistente doorwerking daarvan in besluitvorming en gedrag, en de structurele borging in processen en sturing.

Tegelijkertijd kan op basis van deze selectie van cases geen uitspraak worden gedaan over situaties waarin deze alignment ontbreekt of zwakker ontwikkeld is. De veronderstelling dat bijvoorbeeld sterke motivatie zonder structurele borging leidt tot fragmentatie, of dat structuren zonder onderliggende motivatie kunnen resulteren in een meer instrumentele toepassing van duurzaamheid, is in dit onderzoek niet naar voren gekomen.

Door het ontbreken van variatie in de mate van alignment tussen de onderzochte cases, kunnen de geïdentificeerde elementen niet los van elkaar als afzonderlijke verklarende mechanismen worden geïsoleerd. De cases laten juist een situatie zien waarin deze elementen gelijktijdig aanwezig en onderling verbonden zijn, waardoor hun afzonderlijke bijdrage aan de mate van alignment niet kan worden vastgesteld.

Dit wijst op een relevante richting voor vervolgonderzoek, waarin juist organisaties met een lagere mate van integratie worden onderzocht. Alleen in situaties waarin variatie bestaat in de aanwezigheid en ontwikkeling van deze elementen, kan zichtbaar worden in hoeverre het ontbreken of zwak ontwikkelen van één of meerdere ervan samenhangt met vormen van decoupling en daarmee met een lagere mate van alignment.

7.3 Mechanismen van alignment

De analyse van de cases laat zien dat de mate van alignment niet alleen wordt bepaald door de aanwezigheid van motivatie, integriteit en structuur, maar ook door de condities waaronder deze elementen in de praktijk kunnen worden geconcretiseerd en toegepast, met name in besluitvorming, sturing en de operationalisering van duurzaamheid. Op basis van de bevindingen kunnen een aantal onderliggende mechanismen worden onderscheiden die bijdragen aan de totstandkoming en werking van alignment.

Ten eerste blijkt dat alignment ontstaat in de vertaling van strategische positionering naar concrete besluitvorming. In alle drie de organisaties is duurzaamheid niet alleen als ambitie geformuleerd, maar wordt deze ook daadwerkelijk meegewogen in keuzes, met name in situaties waarin sprake is van spanningen of trade-offs. Juist in deze beslismomenten wordt zichtbaar of duurzaamheid richtinggevend is voor handelen, en daarmee of er sprake is van daadwerkelijke samenhang tussen intentie en gedrag.

Ten tweede speelt iteratieve sturing een belangrijke rol. In de onderzochte cases wordt duurzaamheid ondersteund door vormen van planning, monitoring en bijsturing, waardoor een cyclisch proces ontstaat waarin ambities worden geconcretiseerd, gevolgd en waar nodig aangepast. Deze dynamiek draagt bij aan de bestendiging van alignment, doordat strategie en uitvoering niet statisch zijn, maar zich in samenhang ontwikkelen.

Ten derde blijkt de mate waarin duurzaamheid concreet en meetbaar kan worden gemaakt een bepalende factor. In domeinen waar doelstellingen duidelijk kunnen worden geformuleerd en gemonitord, met name binnen milieuthema's, is sturing sterker ontwikkeld en is de samenhang tussen strategie en uitvoering duidelijker zichtbaar. In contrast hiermee blijkt dat in domeinen

waar meetbaarheid beperkter is, zoals bij sociale thema's of in delen van de waardeketen, de operationalisering complexer is en de sturing minder expliciet wordt. Dit wijst op een vorm van begrensde alignment: een situatie waarin de intentie tot integratie aanwezig is, maar de mogelijkheden tot concrete uitwerking worden begrensd door beperkingen in meetbaarheid en operationaliseerbaarheid. In tegenstelling tot decoupling, waarbij sprake is van een discrepantie tussen gecommuniceerde en feitelijke praktijk, betreft begrensde alignment situaties waarin deze samenhang aanwezig is, maar niet volledig kan worden gerealiseerd.

Ten vierde wordt zichtbaar dat alignment mede wordt beïnvloed door contextuele factoren, in het bijzonder de afhankelijkheden binnen de waardeketen. In situaties waarin organisaties slechts gedeeltelijke invloed hebben op upstream- of downstream-activiteiten, wordt de doorwerking van de duurzaamheidsstrategie begrensd. Dit leidt niet noodzakelijk tot afwezigheid van alignment binnen de eigen organisatie, maar wel tot variatie in de mate waarin deze zich over de gehele keten kan manifesteren.

Gezamenlijk laten deze mechanismen zien dat alignment een dynamisch en contextafhankelijk proces is, waarin motivatie, integriteit en structuur niet los van elkaar functioneren, maar in voortdurende interactie vorm krijgen. Alignment is daarmee geen statische toestand, maar het resultaat van terugkerende vertalingen tussen strategie, besluitvorming en operationalisering, binnen de grenzen van wat concreet en beïnvloedbaar is.

7.4 Reflectie op theorie en decoupling

De bevindingen uit de casestudies worden in deze paragraaf afgezet tegen de literatuur over decoupling, waarin wordt verondersteld dat organisaties kunnen afwijken tussen wat zij communiceren en wat zij daadwerkelijk doen. Waar de literatuur over motivatie en integriteit vooral inzicht geeft in de interne drijfveren en consistentie van organisaties, biedt de decouplingliteratuur een lens om de feitelijke doorwerking van deze elementen in de praktijk te beoordelen. In de onderzochte cases is echter geen sprake van klassieke vormen van symbolische of intentionele decoupling; de organisaties laten juist een hoge mate van consistentie zien tussen hun strategische positionering en feitelijke praktijk.

In plaats daarvan laten de cases een beeld zien waarin strategie, besluitvorming en uitvoering in belangrijke mate op elkaar zijn afgestemd. De geobserveerde verschillen hebben niet zozeer betrekking op het ontbreken van samenhang, maar op variaties in de mate van explicitering, meetbaarheid en doorwerking, met name tussen thema's en in de waardeketen.

Dit bevestigt dat de relatie tussen strategie en uitvoering niet adequaat kan worden begrepen als een binair onderscheid (aanwezigheid of afwezigheid van decoupling), maar beter kan worden opgevat als een continuüm van alignment. Organisaties kunnen zich op verschillende posities bevinden langs dit continuüm, variërend van sterke integratie tot gedeeltelijke of themaspecifieke beperkingen in de doorwerking van duurzaamheid.

Binnen dit continuüm laten de onderzochte cases zien dat organisaties tegelijkertijd hoog kunnen scoren op alignment in de kern van strategie en operatie, terwijl op specifieke thema's of in delen van de waardeketen sprake is van minder expliciete sturing of beperkte meetbaarheid. Dit onderstreept dat alignment geen uniforme toestand is, maar kan verschillen naar domein en ontwikkelingsfase, zoals ook zichtbaar werd in paragraaf 7.1.

Daarnaast wijzen de bevindingen op een verdere verdieping van bestaande decouplingliteratuur. Eerdere studies laten zien dat decoupling geen strikt binaire tegenstelling is, maar een gradueel verschijnsel, waarbij zelfs zwakke vormen van beleid kunnen doorwerken in implementatie en prestaties (Graafland & Smid, 2016). De bevindingen uit dit onderzoek sluiten hierbij aan, maar laten daarnaast zien dat variatie in de mate van doorwerking niet alleen samenhangt met de aanwezigheid of kwaliteit van beleid, maar ook met beperkingen in meetbaarheid, operationaliseerbaarheid en contextuele afhankelijkheden.

In deze gevallen is sprake van een situatie waarin organisaties wel willen sturen op duurzaamheid, maar dit slechts beperkt kunnen concretiseren. Dit wijst op een vorm van begrensde alignment, die zich onderscheidt van klassieke vormen van decoupling. Begrensde alignment kan daarbij overgaan in decoupling wanneer deze beperkingen niet worden gereflecteerd in de externe positionering of communicatie van de organisatie.

Daaruit volgt dat niet elke beperking in impact duidt op decoupling; pas wanneer communicatie en praktijk uit elkaar gaan lopen ontstaat ontkoppeling, terwijl in andere gevallen sprake is van begrensde alignment.

7.5 Praktische implicaties

De ontwikkelde conceptualisering van alignment-niveaus blijkt niet alleen analytisch bruikbaar voor het duiden van de onderzochte cases, maar biedt ook aanknopingspunten voor toepassing in de praktijk. Het model kan worden ingezet als een eerste diagnostisch instrument op organisatieniveau, waarmee zichtbaar kan worden gemaakt in hoeverre sprake is van samenhang tussen motivatie, integriteit en structuur.

Door organisaties langs het continuüm van alignment te positioneren, kunnen aandachtspunten worden geïdentificeerd, bijvoorbeeld op het gebied van doorwerking in besluitvorming, meetbaarheid of structurele borging. In veel gevallen betreft dit geen expliciete tekortkomingen, maar impliciete of onbewuste mismatches tussen strategische intenties en operationele uitwerking.

Het model kan daarmee bijdragen aan gerichte reflectie, prioritering en het formuleren van vervolgstappen gericht op verdere integratie van duurzaamheid in de organisatie. Tegelijkertijd biedt het model een basis voor verdere operationalisering in de vorm van een meer gestructureerd screeningsinstrument, waarin organisaties systematisch kunnen worden beoordeeld op de mate van alignment en de onderliggende condities die deze beïnvloeden. Hierbij kan gedacht worden aan een set van indicatoren of vragen die organisaties helpen om inzicht te krijgen in de mate van doorwerking van duurzaamheid in strategie, besluitvorming en uitvoering.

7.6 Tussenconclusie

De analyse laat zien dat de onderzochte organisaties een hoge mate van alignment vertonen tussen motivatie, integriteit en structuur, waarbij duurzaamheid is verankerd in strategie en doorwerkt in besluitvorming en sturing. Tegelijkertijd blijkt dat deze alignment niet uniform is, maar gradueel en thematisch verschillend, met name tussen thema’s en in de waardeketen.

De bevindingen laten zien dat deze samenhang ontstaat in de wijze waarop organisaties hun strategische ambities weten te verbinden met onderliggende motivaties en deze consequent

vertalen naar besluitvorming, sturing en operationele uitvoering. Hierbij spelen met name de aanwezigheid van iteratieve sturingsmechanismen, de mate van concretisering en meetbaarheid van duurzaamheidsdoelen, en de invloed van contextuele afhankelijkheden een bepalende rol.

Deze verschillen hangen daarmee niet primair samen met een gebrek aan motivatie, maar met de mate waarin duurzaamheid concreet en operationeel kan worden gemaakt, evenals met de context waarin organisaties opereren. Dit bevestigt dat de relatie tussen strategie en uitvoering beter kan worden begrepen als een continuüm van alignment, in plaats van als een binair onderscheid tussen wel en geen integratie.

8. Conclusie en aanbevelingen

8.1 Conclusie

Dit onderzoek had als doel inzicht te verkrijgen in hoe vrijwillige MKB samenhang ontwikkelen tussen motivatie, besluitvorming en uitvoering bij de integratie van duurzaamheid, en welke factoren deze samenhang beïnvloeden. De bevindingen laten zien dat deze samenhang ontstaat wanneer onderliggende motivatie wordt geïnternaliseerd, wordt verbonden met strategische positionering en consequent wordt doorvertaald naar besluitvorming, sturing en operationele uitvoering.

In de onderzochte cases is sprake van een hoge mate van alignment, waarbij duurzaamheid daadwerkelijk onderdeel is van de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd blijkt alignment geen uniforme toestand, maar een gradueel en domeinspecifiek verschijnsel. De mate van doorwerking wordt mede bepaald door factoren zoals de mate van concretisering en meetbaarheid van duurzaamheidsdoelen, de aanwezigheid van iteratieve sturingsmechanismen en contextuele afhankelijkheden, naast motivatie en structurele inbedding.

Deze bevindingen bouwen voort op de decouplingliteratuur door te laten zien dat variatie in de doorwerking van duurzaamheid niet alleen samenhangt met de aanwezigheid of kwaliteit van beleid, maar ook met de mate waarin duurzaamheid concreet en operationeel kan worden gemaakt en de invloed die organisaties hierop daadwerkelijk kunnen uitoefenen. Daarmee wordt zichtbaar dat verschillen tussen strategie en uitvoering niet uitsluitend moeten worden begrepen als vormen van decoupling, maar ook kunnen voortkomen uit beperkingen in meetbaarheid, operationaliseerbaarheid en contextuele afhankelijkheden.
Dit leidt tot de introductie van het concept *'begrensde alignment'*, waarmee dit onderzoek een nadere nuancering aanbrengt in de bestaande decouplingliteratuur en situaties duidt waarin duurzaamheid wel is geïntegreerd, maar de realisatie van ambities wordt begrensd.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen wordt hieronder een aantal aanbevelingen geformuleerd voor vervolgonderzoek en praktijk.

Voor vervolgonderzoek
Ten eerste is het van belang om het ontwikkelde model verder te toetsen in organisaties met een lagere mate van alignment, aangezien in dit onderzoek uitsluitend organisaties zijn onderzocht waarin duurzaamheid relatief sterk is geïntegreerd. Toekomstig onderzoek kan zich richten op organisaties waarin:

- duurzaamheid primair wordt gedreven door externe druk of compliance-overwegingen,
- duurzaamheid wel strategisch wordt gepositioneerd, maar beperkt doorwerkt in de operatie,
- of waarin juist sprake is van operationele initiatieven zonder duidelijke strategische verankering.

Door dergelijke cases te onderzoeken kan beter worden vastgesteld in hoeverre het ontbreken of zwak ontwikkelen van motivatie, integriteit of structuur samenhangt met vormen van decoupling, en kan het verklarend vermogen van het model verder worden versterkt.

Daarnaast verdient het aanbeveling nader te onderzoeken hoe meetbaarheid en operationaliseerbaarheid van duurzaamheid kunnen worden vergroot, met name binnen sociale thema's en de waardeketen, aangezien deze factoren een belangrijke rol blijken te spelen in het begrenzen van alignment.

Voor de praktijk
Voor organisaties biedt het ontwikkelde model een bruikbaar kader om de mate van samenhang tussen motivatie, integriteit en structuur te analyseren. Door de eigen positie op het continuüm van alignment te bepalen, kunnen organisaties inzicht krijgen in waar de doorwerking van duurzaamheid sterk is en waar verdere ontwikkeling nodig is. Dit maakt het mogelijk om impliciete mismatches tussen strategie en uitvoering te identificeren en gericht verbeteracties te prioriteren, met name op het gebied van besluitvorming, meetbaarheid en structurele borging.

Daarbij is het van belang dat organisaties niet alleen inzetten op ambitie en positionering, maar expliciet aandacht besteden aan de operationaliseerbaarheid van duurzaamheidsdoelstellingen en transparant zijn over de grenzen van wat (nog) niet realiseerbaar is. Dit kan bijdragen aan verdere integratie van duurzaamheid en het voorkomen van (onbedoelde) vormen van decoupling.

Referentielijst

Beleids- en praktijkdocumenten

1. European Commission. (2025a). *Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements (COM(2025) 80 final).* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52025PC0080
2. European Commission. (2025b). *Commission Recommendation on a voluntary sustainability reporting standard for small and medium-sized undertakings (VSME).* https://ec.europa.eu/finance/docs/law/250730-recommendation-vsme_en.pdf

Persoonlijke reflectie document

3. Kortstee, F. (2025). *Examenopdracht CSR Module 1: Ethiek, Integriteit en Dilemma's.* Erasmus Universiteit Rotterdam.

Theoretisch fundament gedrag: ethiek, moraal en motivatie

4. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.* American Psychologist, 55(1), 68–78.
5. Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity.* Oxford: Oxford University Press.
6. Kamp-Roelands, N., De Waard, D., Mens, A., Wagenaar, J., & Zwaagman, K. (2025a). *Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD: Het Burgerlijk Wetboek aan het woord (Essay 7).* University of Groningen Business School.
7. Kamp-Roelands, N., De Waard, D., Mens, A., Wagenaar, J., & Zwaagman, K. (2025b). *Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD: De reizigers aan het woord (Essay 8).* University of Groningen Business School.
8. Graafland, J., & Smid, H. (2016*). Decoupling among CSR policies, programs, and impacts: An empirical study.* Business & Society, 58(2), 231–267.
9. Klopman, F. (2023). *CSR decoupling and firm performance: The moderating role of national culture.* Radboud University Nijmegen.
10. Zhan, X., Zhan, Y., & Li, G. (2025). *The cost of ESG decoupling: How misaligned disclosures undermine corporate sustainability.* SAGE Open, 15(3), 1–20.

Duurzaamheidsinformatie Casussen

11. Koninklijke Auping. (2023). *Auping Impact Report 2023.*
12. Koninklijke Auping. (2024). *Auping Impact Report 2024.*
13. Schijvens Corporate Fashion. (2025). *CSRD-rapport 2025.*
14. Schijvens Corporate Fashion. (z.d.). *Over ons.* Geraadpleegd op 11 maart 2026, van https://schijvens.nl/over-schijvens/over-ons/
15. Case 3 (2025). *Jaarverslag 2024*.

Bijlagen

A. Literatuurstudie: motivatie en integratie
B. Literatuurstudie: duurzaamheidsverslaggeving na CSRD
C. Literatuurstudie: decoupling
D. Casus: Koninklijke Auping
E. Casus: Schijvens Corporate Fashion
F. Casus: 3

A. Literatuurstudie: Motivatie en integratie

I - Self-Determination Theory

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68–78.

A. Samenvattend (theoretisch kader)

Self-Determination Theory (SDT) biedt een theoretisch onderbouwd raamwerk om verschillen in motivatie, internalisatie en welzijn te verklaren. De theorie stelt dat duurzame motivatie en gezond functioneren afhankelijk zijn van de vervulling van drie aangeboren psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Zowel intrinsieke motivatie als geïnternaliseerde vormen van extrinsieke motivatie blijken kwalitatief sterker, duurzamer en effectiever wanneer sociale contexten deze behoeften ondersteunen. SDT onderstreept daarmee het belang van autonomie-ondersteunende, competentieversterkende en relationeel ingebedde omgevingen voor langdurige betrokkenheid, gedragsverandering en welbevinden.

B. Eerdere ervaringen met organisaties

Mijn eerdere ervaringen met organisaties (Kortstee, 2025) laten een consistent patroon zien dat goed verklaarbaar is vanuit SDT.

1. "Verplichte regels vonden ze niets"
Dit wijst op klassieke externe regulatie: gedrag dat primair wordt gedreven door wettelijke druk en het vermijden van sancties, met weinig ervaren eigenaarschap. SDT voorspelt in deze situatie minimale naleving, afvinkgedrag en beperkte leer- of veranderenergie.
→ externe regulatie → weerstand / minimale naleving

2. "We doen al veel, maar rapportages demotiveren ons"
Deze reactie duidt niet op afkeer van duurzaamheid, maar op frustratie van autonomie. Organisaties geven hiermee aan inhoudelijk gemotiveerd te zijn, terwijl de rapportageverplichting wordt ervaren als een instrument dat regie ontneemt over het hoe en waarom. In SDT-termen betreft dit motivatie die richting identificatie of integratie neigt, maar door controlerende instrumentatie wordt teruggeduwd naar externe regulatie. Het probleem ligt hierbij niet in de norm zelf, maar in de wijze van opleggen.
→ frustratie van autonomie → demotivatie door instrument

3. "Organisaties willen wel, mits het zinvol is"
Hier ontstaat een verschuiving richting geïdentificeerde regulatie. Duurzaamheid wordt als zinvol ervaren wanneer deze bijdraagt aan de eigen businesscase en tegelijkertijd maatschappelijk legitiem is. Deze motivatie is niet langer louter extern, maar gebaseerd op betekenisverlening, strategische rationaliteit en relationele inbedding in markt, keten en samenleving. In SDT-termen betreft dit een voorwaardelijk autonome motivatie.
→ identificatie (waarde, businesscase, maatschappelijke relevantie)

4. "Maar dan wel #hoedan: een werkbaar en proportioneel kader"
Deze observatie wijst op het belang van ervaren competentie. Ook wanneer organisaties duurzaamheid zinvol vinden, kan motivatie afnemen wanneer het kader als te complex, disproportioneel of slecht toepasbaar wordt ervaren. In SDT-termen leidt dit tot competentiefrustratie, waardoor motivatie niet doorontwikkelt van identificatie (erkenning van belang) naar integratie (opname in identiteit en besluitvorming). Het #hoedan fungeert daarmee als noodzakelijke voorwaarde voor duurzame internalisatie.
→ frustratie van competentie → terugval naar instrumentele naleving of afhaken

Samengenomen SDT-dynamiek
Organisaties verwerpen verplichte duurzaamheidsrapportage niet vanwege het duurzaamheidsdoel, maar vanwege de combinatie van externe regulatie, autonomiefrustratie en competentie-ondermijning. Wanneer duurzaamheid als zinvol wordt ervaren, ontstaat identificatie, maar duurzame voortzetting vereist een proportioneel en werkbaar kader dat autonomie en competentie ondersteunt. Vanuit SDT bezien is het niet alleen de afwezigheid van externe dwang, maar ook de aanwezigheid van een coherent en toepasbaar kader die bepaalt of duurzaamheidspraktijken kunnen worden geïnternaliseerd. Zonder passend #hoedan slaat identificatie niet door naar integratie, ondanks positieve intenties.

II - Corporate Integrity als strategisch kompas in een post-CSRD context

Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity.* Oxford University Press.

A. Samenvattend (Theoretisch kader)

De theorie van corporate integrity (TCI) van Kaptein en Wempe biedt een integrerend ethisch kader waarin consequentialistische, deontologische en deugdethische perspectieven in samenhang worden toegepast. Integriteit wordt opgevat als morele heelheid: coherentie tussen waarden, handelingen en gevolgen, in relatie tot de sociale context waarin organisaties opereren. Deze benadering erkent waardepluralisme en morele dilemma's als inherent aan organisatiepraktijken en verschuift de focus van louter naleving of uitkomstoptimalisatie naar verantwoord, reflectief en consistent handelen binnen complexe governance- en besluitvormingscontexten.

B. Wat betekent dit voor organisaties zonder rapportageplicht

Het wegvallen van verplichte duurzaamheidsrapportage betekent niet dat duurzaamheidsvraagstukken verdwijnen, maar dat de expliciete externe prikkel afneemt. Vanuit de theorie van corporate integrity roept dit de vraag op hoe organisaties duurzaamheid blijven legitimeren, sturen en verankeren wanneer formele rapportage niet langer afdwingt tot transparantie.

1. Impact (consequentialistisch): wat veroorzaken wij in de wereld?
Een organisatie met integriteit ontwikkelt een expliciete visie op haar maatschappelijke en ecologische impact: welke effecten zij veroorzaakt, positief en negatief, voor welke stakeholders, in welke mate en over welke tijdshorizon. Zonder rapportageplicht wordt impact geen administratieve exercitie, maar een strategische keuze. Integriteit vereist dat besluiten kunnen worden verantwoord in termen van reële effecten, niet uitsluitend op basis van intenties of formele naleving. Het niet meten van impact betekent daarbij niet dat impact afwezig is; impactdenken blijft een expliciete bestuursverantwoordelijkheid.

2. Conduct (deontologisch): waar staan wij principieel voor?
Een organisatie handelt met integriteit wanneer zij voldoet aan geldende wet- en regelgeving als minimumniveau, én haar eigen kernwaarden en morele uitgangspunten expliciet maakt en operationaliseert. Deze normatieve vertaling krijgt vorm in onder meer codes of conduct, governance-afspraken en besluitvormingsprincipes. Het wegvallen van duurzaamheidsrapportage impliceert geen versoepeling, maar vraagt juist om bewuste normstelling: welke duurzaamheidsprincipes zijn zó wezenlijk dat de organisatie eraan vasthoudt, ook zonder externe verplichting? Hierbij is sprake van zowel externe plichten als interne principes.

3. Character (deugdethisch): wat voor organisatie willen wij zijn?
Integriteit vraagt dat organisaties zich afvragen wat zij behoren te zijn in morele zin. Dit raakt direct aan leiderschap, organisatiecultuur en impliciete normen. In de context van duurzaamheid betekent dit dat leiders en sleutelfiguren duurzaamheid voorleven, morele dilemma's expliciet maken en verantwoordelijkheid nemen, ook wanneer dit niet extern wordt afgedwongen. Hier ligt een directe link

met governance, zichtbaar en consistent voorbeeldgedrag van het hoogste leiderschap, en cultuur, los van formele rapportage.

Samenvattend
Integriteit verschuift de focus van verantwoorden achteraf naar verantwoord handelen vooraf. Dit markeert het onderscheid tussen een compliance-ethiek en een integriteits-ethiek.

III - SDT & TCI: Geïntegreerde implicaties voor het businessperspectief van organisaties

Wanneer Self-Determination Theory (SDT) en Theory of Corporate Integrity (TCI) samen worden gelezen, ontstaat een verdiept perspectief op duurzaamheid na het wegvallen van rapportageplicht.

SDT verklaart waarom organisaties duurzaam gedrag wel of niet internaliseren (motivatiekwaliteit) en TCI verduidelijkt waartoe duurzaamheid normatief moet leiden (morele coherentie tussen impact, principes en karakter). Samen verschuiven zij de analyse van compliance naar duurzame internalisatie én integriteit.

SDT en TCI: Geïntegreerde implicaties voor het businessperspectief van organisaties

De volgende geïntegreerde implicaties neem ik mee in mijn onderzoek.

1. Van externe regulatie naar geïntegreerde integriteit
Wanneer duurzaamheidspraktijken primair worden gedreven door externe verplichtingen, overheerst externe regulatie (SDT). Het wegvallen van rapportageplicht leidt dan tot terugval of minimale naleving.

Echte strategische bestendigheid ontstaat pas wanneer duurzaamheidsdoelen worden geïnternaliseerd (SDT: identificatie → integratie) én coherent verbonden met impact, conduct en character (TCI).
→ Zonder motivatie geen integriteit.
→ Zonder integriteit geen stabiele internalisatie.

2. Impact × Autonomie: strategische relevantie als motor
Vanuit TCI is impactdenken een bestuursverantwoordelijkheid en vanuit SDT wordt motivatie sterker wanneer organisaties de relevantie van impact zélf herkennen.

Duurzaamheid wordt strategisch robuust wanneer impact wordt gezien als reële economische factor (leveringszekerheid, energie, reputatie) en organisaties zelf regie ervaren in hoe zij deze impact sturen.
→ Autonomie-ondersteunende kaders vergroten de kans dat impactdenken niet als administratieve last, maar als strategische keuze wordt beleefd.

3. Conduct × Competentie: normatieve helderheid als stabilisator
TCI benadrukt expliciete principes en consistente normstelling en SDT laat zien dat motivatie terugvalt wanneer kaders als complex of disproportioneel worden ervaren.

Daarom zijn voor duurzame verankering duidelijke, begrijpelijke principes (conduct) nodig, als ook proportionele, toepasbare instrumenten (#hoedan) en voldoende handelingsperspectief.
→ Normatieve helderheid zonder praktische uitvoerbaarheid leidt tot cynisme.
→ Uitvoerbaarheid zonder normatieve basis leidt tot instrumentalisme.

4. Character × Verbondenheid: cultuur als drager van duurzaamheid
Vanuit TCI is karakter zichtbaar in leiderschap en cultuur en vanuit SDT ontstaat duurzame motivatie wanneer verbondenheid wordt ervaren.

In een post-rapportagecontext verschuift de drager van duurzaamheid naar voorbeeldgedrag van leiders, expliciete bespreking van morele dilemma's en erkenning van medewerkersbijdrage.
→ Zonder cultuur verdwijnt duurzaamheid bij afnemende externe druk.
→ Met cultuur wordt duurzaamheid onderdeel van organisatie-identiteit.

5. Integriteit als motivatie-gedragen businesscase
De combinatie van SDT en TCI laat zien dat de businesscase van duurzaamheid niet primair financieel of juridisch is, maar gedragsmatig en normatief.

Duurzame waardecreatie ontstaat wanneer organisaties begrijpen wat hun impact is (impact), weten waar zij principieel voor staan en naar handelen (conduct), dit zichtbaar maken in leiderschap en cultuur (character) én dit alles vrijwillig internaliseren (SDT: integratie).

Hierdoor ontstaat minder opportunistische koerswijziging bij veranderende regelgeving, hogere voorspelbaarheid van gedrag, sterkere stakeholderrelaties en grotere strategische robuustheid.

6. Post-CSRD: toetssteen voor echte internalisatie
Het wegvallen van rapportageplicht fungeert als lakmoesproef. Organisaties die duurzaamheid primair extern gemotiveerd invulden, zullen terugvallen. Organisaties die duurzaamheid hebben geïnternaliseerd én integratief hebben verankerd, zullen selectief voortzetten of verdiepen.

De kernvraag verschuift daarmee van "Moeten wij rapporteren?" naar "Wie willen wij zijn, welke impact veroorzaken wij, en waarom vinden wij dat zelf belangrijk?"

Synthese
De combinatie van Self-Determination Theory en Theory of Corporate Integrity suggereert dat duurzame strategische verankering alleen ontstaat wanneer motivatiekwaliteit (autonomie, competentie, verbondenheid) samenvalt met normatieve coherentie (impact, conduct, character). Zonder motivatie geen integriteit; zonder integriteit geen duurzame internalisatie.

B. Literatuurstudie: Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD

I – Essay 7: Het Burgerlijk Wetboek aan het woord

Kamp-Roelands, N., De Waard, D., Mens, A., Wagenaar, J., & Zwaagman, K. (2025). *Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD: Het Burgerlijk Wetboek aan het woord (Essay 7)*. University of Groningen Business School.

A. Samenvattend (essentie essayinzichten)

Dit essay laat zien dat duurzaamheidsverslaggeving voor MKB-ondernemingen ook zonder CSRD-verplichting juridisch en strategisch relevant blijft. Artikel 2:391 BW verplicht ondernemingen al jaren om in het bestuursverslag inzicht te geven in relevante risico's en onzekerheden, waaronder duurzaamheidsvraagstukken. Via RJ 400 en RJ 920 wordt deze open norm nader ingevuld. De motivatie om hierover te rapporteren is primair bedrijfseconomisch: duurzaamheid raakt direct aan risico's, ketenpositie en continuïteit. Daarmee verschuift de focus van compliance naar strategisch ondernemerschap.

B. Belangrijkste punten voor organisaties zonder rapportageplicht

Onderstaande punten vormen het analytisch kader dat ik meeneem in mijn interviews. Zij structureren het gesprek rond juridische verankering, strategische relevantie en de businesscase van duurzaamheidsinformatie bij niet-rapportageplichtige ondernemingen.

1. Het onderliggend spanningsveld blijft bestaan post-Omnibus.
Het kernspanningsveld betreft de botsing tussen een hoge externe informatievraag rond duurzaamheid en de beperkte organisatorische capaciteit van MKB-ondernemingen. Waar de oorspronkelijke CSRD-opzet een complex en datagedreven rapportageniveau vereiste, beschikken veel MKB's niet over gespecialiseerde afdelingen of geformaliseerde systemen. Tegelijkertijd blijven banken, ketenpartners en andere stakeholders duurzaamheidsinformatie vragen, ook na Omnibus.

Hierdoor verschuift het vraagstuk van een juridisch complianceprobleem naar een strategische businesscase: duurzaamheid raakt direct aan risico's, financiering, markttoegang en continuïteit.
→ Het strategisch belang van stakeholders blijft onverminderd bestaan.
→ De noodzaak om relevante informatie te kennen, te wegen en te kunnen uitleggen blijft eveneens bestaan.

2. Ook zonder CSRD-plicht is duurzaamheidsverslaggeving juridisch verankerd via BW
Duurzaamheidsverslaggeving is geen nieuw fenomeen dat pas met de CSRD is ontstaan. Artikel 2:391 BW verplicht ondernemingen (behalve micro/klein) al jaren om in het bestuursverslag een evenwichtige en volledige analyse te geven van relevante risico's en onzekerheden, inclusief niet-financiële aspecten zoals milieu- en personeelsaangelegenheden indien deze van belang zijn voor een goed begrip van de onderneming. RJ 400 en RJ 920 concretiseren deze open norm en bieden richting voor inhoud en structuur.

Daarnaast vormt artikel 2:393 BW een institutionele randvoorwaarde: de accountant toetst of het bestuursverslag voldoet aan Titel 9 BW en geen materiële onjuistheden bevat. Daarmee is duurzaamheid juridisch ingebed in het bestaande ondernemingsrecht, ook voor organisaties zonder CSRD-verplichting.
→ Duurzaamheidsverslaggeving behoort daarmee tot regulier ondernemingsbestuur ("business as usual").

3. Business case centraal: duurzaamheidsinformatie als overlevingsvraag
Uit dit essay (in samenhang met Essay 8) blijkt dat MKB-ondernemingen duurzaamheid niet primair benaderen vanuit normatieve motieven, maar vanuit de businesscase. De dominante drijfveren zijn

toegang tot financiering, positie in de keten, leveringszekerheid, risicobeheersing en toekomstbestendigheid.

Duurzaamheidsinformatie is daarmee geen idealistisch bijproduct, maar zakelijk noodzakelijk.
→ Voor MKB-ondernemingen draait het niet om "moeten rapporteren", maar om strategisch overleven en business continuity.

4. Materialiteitsanalyse als kernmechanisme van goed ondernemingsbestuur (ook zonder CSRD-plicht)
De materialiteitsanalyse vormt de schakel tussen strategie, risicobeheersing en verslaggeving. Op grond van artikel 2:391 BW moet het bestuur relevante risico's en onzekerheden expliciteren, inclusief duurzaamheidsvraagstukken voor zover deze materieel zijn. Voor MKB-ondernemingen ligt de nadruk op financiële materialiteit: ESG-thema's worden relevant zodra zij het verdienmodel, de kostenstructuur, financierbaarheid of ketenpositie beïnvloeden.

De materialiteitsanalyse is daarmee geen rapportage-instrument, maar een governance-instrument dat het gesprek over toekomstbestendigheid structureert.
→ CSRD intensiveert dit mechanisme, maar introduceert het niet.

II – Essay 8: De reizigers aan het woord

Kamp-Roelands, N., De Waard, D., Mens, A., Wagenaar, J., & Zwaagman, K. (2025). *Duurzaamheidsverslaggeving na de CSRD: De reizigers aan het woord (Essay 8).* University of Groningen Business School.

A. Samenvattend (essentie essayinzichten)

Dit essay laat zien dat de relevantie van duurzaamheidsverslaggeving voor niet-plichtige ondernemingen (de reizigers) niet verdwijnt met Omnibus. Integendeel: ondernemingen die doorgaan doen dat niet uit normatieve idealen alleen, maar omdat verslaggeving functioneert als strategisch instrument binnen de business case, ingebed in bestaande juridische verplichtingen (BW 2:391) en marktdynamieken. De kernvraag verschuift daarmee van "moeten we rapporteren?" naar "wanneer en hoe draagt rapporteren bij aan het voortbestaan van de onderneming?"

B. Belangrijkste punten voor organisaties zonder rapportageplicht

I. Overeenkomsten met Essay 7 (verdieping van reeds vastgestelde inzichten)

1. Het strategisch belang van stakeholders blijft onverminderd bestaan
Net als in Essay 7 blijkt ook uit Essay 8 dat Omnibus het onderliggende spanningsveld niet wegneemt. Banken, afnemers, ketenpartners en arbeidsmarktpartijen blijven duurzaamheidsinformatie verlangen. Het vervallen van een formele rapportageplicht verandert de strategische afhankelijkheden niet.
→ Stakeholders blijven bepalend voor markttoegang, financiering en continuïteit.
→ De informatievraag verschuift niet wezenlijk, maar wordt minder publiekrechtelijk gedwongen.

Dit bevestigt de in Essay 7 geformuleerde hypothese dat duurzaamheidsinformatie primair een strategisch instrument is, geen complianceproduct.

2. Duurzaamheid als continuïteitsvraagstuk
Ook Essay 8 onderstreept dat duurzaamheidsvraagstukken in de praktijk worden ervaren als continuïteits- en risicovraagstukken. Klimaat, energieprijzen, grondstoffen, arbeidsmarkt en reputatie raken direct aan het verdienmodel.

Dit sluit aan bij de juridische verankering via artikel 2:391 BW zoals besproken in Essay 7
→ Reante risico's en onzekerheden moeten worden geanalyseerd en toegelicht.

→ ESG-thema's worden materieel zodra zij invloed hebben op financiële prestaties of toekomstbestendigheid.

Essay 8 bevestigt daarmee dat duurzaamheid al onderdeel is van regulier ondernemingsbestuur ("business as usual").

3. Materialiteitsanalyse als governance-instrument
Waar Essay 7 de materialiteitsanalyse duidt als juridisch-bestuurlijk mechanisme, laat Essay 8 zien dat ondernemers de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) in de praktijk ervaren als strategisch ordeningsinstrument.
→ Niet als verslaggevingsverplichting,
→ maar als hulpmiddel om focus aan te brengen in kansen, risico's en impact.

Dit versterkt de stelling dat CSRD het governance-mechanisme intensiveert, maar niet introduceert.

II. Aanvullende inzichten die Essay 8 toevoegt

Hier brengt Essay 8 nieuwe accenten ten opzichte van Essay 7.

4. Van juridische noodzaak naar expliciete business case
Essay 7 positioneert duurzaamheid primair vanuit juridische verankering en risicosturing. Essay 8 voegt daaraan toe dat ondernemingen die vrijwillig doorgaan dit expliciet koppelen aan hun business case.

De dominante motieven zijn: positie richting banken ("niet alleen EBITDA, maar ook ESG"), aantrekkelijkheid voor personeel, concurrentievoordeel, interne sturing en focus, versterking van ketenrelaties.

Dit verschuift het perspectief van "wij moeten risico's beschrijven" naar "rapporteren helpt ons beter ondernemen." Hier ontstaat een belangrijke onderzoeksvraag: wanneer wordt verslaggeving daadwerkelijk waardecreërend?

5. De organisatorische opbrengst van het CSRD-proces
Essay 8 introduceert een element dat in Essay 7 minder expliciet was: het interne leer- en organisatie-effect van verslaggeving.

Ondernemers geven aan dat de CSRD, hen heeft gedwongen governance te expliciteren, verantwoordelijkheden intern duidelijker zijn belegd, data-structuren zijn opgezet en duurzaamheid is geïntegreerd in balanced scorecards.
→ De verslaggeving fungeert als katalysator voor organisatieontwikkeling.

Dit is een aanvullend perspectief: verslaggeving is niet alleen externe verantwoording, maar ook interne structuurvorming.

6. Proportionaliteit en belastbaarheid van het MKB
Essay 8 laat expliciet zien dat de oorspronkelijke ESRS-set als zwaar en belastend werd ervaren ("toen de omvang doordrong…"). Hier ontstaat een aanvullend spanningsveld: te weinig structurering → risico op vrijblijvendheid, te veel detail → organisatorische overbelasting.

Dit proportionaliteitsvraagstuk is in Essay 7 impliciet aanwezig, maar wordt in Essay 8 concreet door ervaringen van ondernemers.

7. De rol van private governance na Omnibus
Essay 7 analyseert vooral de wettelijke inbedding. Essay 8 laat zien dat na Omnibus een verschuiving plaatsvindt naar private sturing (banken, grote afnemers, ketenpartners, brancheorganisaties). Deze partijen fungeren feitelijk als "semi-regulator" van duurzaamheidsinformatie.
→ De regulerende werking verschuift deels van publiekrecht naar marktdynamiek.

Dit opent een bredere institutionele reflectie die in mijn paper verkend kan worden.

III - Essay 7 en 8: Geïntegreerde implicaties voor het businessperspectief van organisaties

De combinatie van Essay 7 (Het Wetboek) en Essay 8 (De reizigers) laat zien dat duurzaamheidsinformatie voor niet-rapportageplichtige ondernemingen geen compliancevraagstuk is, maar een strategisch continuïteitsvraagstuk met juridische inbedding.

Essay 7 en 8: Geïntegreerde implicaties voor het businessperspectief van organisaties

De volgende geïntegreerde implicaties neem ik mee in mijn onderzoek.

1. Duurzaamheid als continuïteits- en risicovraagstuk (juridisch én strategisch)
Op grond van artikel 2:391 BW dienen ondernemingen relevante risico's en onzekerheden te analyseren en toe te lichten. Essay 8 laat zien dat ondernemers duurzaamheidsvraagstukken (energie, grondstoffen, arbeidsmarkt, ketenafhankelijkheid) in toenemende mate als dergelijke continuïteitsrisico's ervaren.

Geïntegreerde implicatie: Duurzaamheidsinformatie is geen apart domein, maar onderdeel van reguliere strategische risicosturing.
→ organisaties die duurzaamheid expliciet koppelen aan risicobeheersing, zien het minder als verslaggevingslast.

2. Business case als doorslaggevend beslismechanisme
Essay 7 positioneert duurzaamheid als bedrijfseconomisch relevant. Essay 8 toont empirisch dat vrijwillig doorgaande ondernemingen verslaggeving legitimeren vanuit financierbaarheid, marktpositie, ketenrelaties, arbeidsmarkt, interne sturing.

Geïntegreerde implicatie: Vrijwillige duurzaamheidsverslaggeving wordt alleen voortgezet wanneer zij aantoonbaar bijdraagt aan de business case.
→ Zonder ervaren zakelijke meerwaarde neemt de aandacht snel af.

3. Verslaggeving als governance- en organisatie-instrument
Essay 7 duidt de materialiteitsanalyse als governance-mechanisme. Essay 8 laat zien dat DMA en rapportageprocessen leiden tot explicitering van verantwoordelijkheden, dataverzameling, interne werkgroepen en integratie in balanced scorecards.

Geïntegreerde implicatie: Verslaggeving fungeert als katalysator voor organisatorische professionalisering.
→ organisaties die het proces serieus hebben doorlopen, ervaren blijvende governance-opbrengsten, ook zonder wettelijke plicht.

4. Stakeholderdruk verschuift van publiekrecht naar marktmechanisme
Waar Essay 7 de wettelijke inbedding benadrukt, laat Essay 8 zien dat na Omnibus, banken, grote klanten, ketenpartners, brancheorganisaties, feitelijk richtinggevend blijven voor de informatievraag.

Geïntegreerde implicatie: Regulering verschuift deels van wettelijke verplichting naar private governance.
→ de informatievraag blijft bestaan, maar wordt selectiever en strategischer.

5. Proportionaliteit als kritische randvoorwaarde
Essay 8 introduceert expliciet de ervaren belasting van uitgebreide rapportagestandaarden. MKB-organisaties beschikken niet over de schaal van grote ondernemingen.

Geïntegreerde implicatie: De mate waarin duurzaamheidsinformatie wordt geïntegreerd hangt samen met organisatorische belastbaarheid.
→ organisaties zoeken een pragmatische balans tussen volledigheid en uitvoerbaarheid.

6. Strategische keuzevrijheid blijft bestaan
Zowel Essay 7 als 8 maken duidelijk dat ondernemingen, ook binnen wettelijke kaders, keuzes maken in wat zij materieel achten en hoe zij rapporteren.

Geïntegreerde implicatie: Duurzaamheidsverslaggeving is een bestuurlijke keuze binnen juridische grenzen, geen mechanisch invuloefening.
→ organisaties ontwikkelen een eigen narratief rond duurzaamheid dat past bij hun strategie.

C. Literatuurstudie: decoupling studies

I - Studie 2008-2010: Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts

Graafland, J., & Smid, H. (2016). *Decoupling among CSR policies, programs, and impacts: An empirical study.* Business & Society, 58(2), 231–267

A. Samenvattend (essentie studie inzichten)

Samenvattend laat Graafland en Smid (2016) zien dat volledige decoupling tussen CSR-beleid, implementatie en impact empirisch zelden voorkomt. De studie toont aan dat zowel de kwaliteit van CSR-beleid als die van implementatieprogramma's substantieel bijdraagt aan feitelijke sociale en milieuprestaties. Bovendien blijken zelfs zwakke vormen van beleid en implementatie effectiever dan volledige afwezigheid daarvan. Transparantie via CSR-rapportage en bestuurlijke verankering op boardniveau fungeren daarbij als belangrijke mechanismen om decoupling te beperken en CSR te verankeren in organisatiepraktijken.

B. Belangrijkste punten voor organisaties zonder rapportageplicht

Graafland en Smid positioneren CSR binnen een klassiek institutioneel spanningsveld: organisaties kunnen beleid aannemen om legitimiteit te verwerven zonder dat dit doorwerkt in de praktijk (policy–practice decoupling), of programma's implementeren zonder dat deze tot aantoonbare maatschappelijke effecten leiden (means–ends decoupling). Cruciaal is echter dat decoupling niet als een binair fenomeen wordt benaderd (wel of niet), maar als een gradueel kwaliteitsvraagstuk. De mate waarin ontkoppeling optreedt hangt samen met de inhoudelijke sterkte van beleid, de operationalisering in programma's, de mate van rapportagetransparantie en de bestuurlijke verankering.

De studie toetst dit empirisch bij circa 1.000 ondernemingen in 24 landen (2008–2010), op zowel milieu- als sociale thema's, waarbij beleid, implementatie en impact systematisch van elkaar worden onderscheiden en op meerdere kwaliteitsniveaus worden gemeten.

Voor niet-rapportageplichtige organisaties (bijv. MKB of ondernemingen buiten CSRD-reikwijdte) kunnen hieruit de volgende inzichten worden afgeleid.

1. Volledige decoupling is zeldzaam, en zelfs zwak beleid heeft werking
De studie vindt geen empirisch bewijs voor volledige ontkoppeling tussen CSR-beleid, implementatie en impact. Waar beleid aanwezig is, blijkt het doorgaans, in meer of mindere mate, door te werken in implementatie en prestaties. Bovendien laat de analyse zien dat zelfs zwakke beleidsvormen vaker tot betere implementatie leiden dan situaties waarin geen beleid is geformuleerd. Dit wijst op een gradueel begrip van decoupling: niet een binaire tegenstelling tussen symbolisch en substantieel, maar een schaal van doorwerking afhankelijk van beleids- en programmatische kwaliteit.

Voor organisaties zonder rapportageplicht betekent dit dat het expliciet formuleren van beleid, zelfs op basaal niveau, al een betekenisvolle organisatorische werking kan hebben.

2. Implementatie als causale scharnierfunctie (empirisch onderbouwd)
De studie toont aan dat impact niet rechtstreeks voortvloeit uit beleidsverklaringen, maar via de kwaliteit van implementatieprogramma's. Hoogwaardig CSR-beleid (specifiek, bedrijf-breed en inhoudelijk uitgewerkt) hangt significant samen met sterkere implementatieprogramma's. Op hun beurt leiden programma's met duidelijke targets, brede reikwijdte en strikte deadlines aantoonbaar vaker tot positieve sociale en milieuprestaties.

Hiermee wordt empirisch bevestigd dat beleid pas betekenis krijgt wanneer het systematisch wordt vertaald in operationele programma's, en dat juist de kwaliteit van die operationalisering bepalend is voor impact.

3. Rapportage als managementinstrument, niet alleen als compliance
Ook zonder wettelijke plicht blijkt dat gestructureerde rapportage (bijvoorbeeld GRI-geïnspireerd) samenhangt met sterkere implementatieprogramma's. Transparantie fungeert daarbij als disciplinerende en structurerende factor. Voor niet-plichtige organisaties kan rapportage daarom worden opgevat als een strategisch managementinstrument dat interne consistentie en uitvoeringskracht versterkt, en niet louter als externe verantwoordingslast.

4. Board- of directieverankering maakt verschil
Wanneer verantwoordelijkheid voor CSR op board- of directieniveau wordt belegd, is de kwaliteit van implementatie doorgaans sterker. Bestuurlijke verankering vergroot consistentie tussen intentie en uitvoering. Voor kleinere organisaties impliceert dit dat expliciete toewijzing van verantwoordelijkheid bijdraagt aan interne coherentie en voorkomt dat duurzaamheid diffuus wordt georganiseerd.

5. Vrijwilligheid betekent niet vrijblijvendheid
De studie ondermijnt het idee dat CSR zonder externe druk per definitie symbolisch is. Vrijwillige beleidsvorming kan wel degelijk substantieel zijn, mits kwaliteit, implementatie en governance in samenhang worden ontwikkeld.

II - 2023: CSR Decoupling and Firm Premormance

Klopman, F. (2023*). CSR decoupling and firm performance: The moderating role of national culture*. Radboud University Nijmegen.

A. Samenvattend (essentie studie inzichten)

Deze studie laat zien dat CSR-decoupling, het uiteenlopen van interne CSR-praktijken en externe CSR-communicatie, samenhangt met slechtere ondernemingsprestaties. Dit effect manifesteert zich sterker op de middellange termijn en wordt gedeeltelijk gemodereerd door nationale cultuur, met name door machtsafstand en masculiniteit. De bevindingen onderstrepen dat niet alleen de mate van CSR-activiteit, maar vooral de consistentie tussen beleid, uitvoering en rapportage bepalend is voor financiële waardering door stakeholders.

B. Belangrijkste punten voor organisaties zonder rapportageplicht

Klopman positioneert CSR-decoupling binnen het spanningsveld tussen legitimiteitstheorie en vrijwillige disclosure-theorie. Organisaties communiceren over duurzaamheid om legitimiteit te verwerven of te behouden, maar kunnen tegelijkertijd, bewust of onbewust, achterblijven in substantiële interne implementatie. CSR-decoupling ontstaat wanneer symbolische communicatie (beleid, statements, rapportages) niet wordt ondersteund door daadwerkelijke organisatorische verandering. De studie toont empirisch, op basis van een internationale paneldataset (1.621 ondernemingen, 48 landen, 2015–2021), dat dergelijke ontkoppeling financieel nadelig kan uitwerken.

Voor organisaties zonder wettelijke rapportageplicht betekent dit dat vrijwillige duurzaamheidscommunicatie geen neutrale keuze is: zij roept verwachtingen op bij stakeholders. Indien communicatie niet in lijn is met interne processen, governance en uitvoering, ontstaat reputatie- en waarderisico. Bovendien blijkt uit de studie dat culturele context invloed heeft op hoe inconsistenties worden gewaardeerd, wat relevant is voor internationaal opererende mkb-ondernemingen.

Ik zie de volgende kernpunten voor niet-rapportageplichtige organisaties.

1. Vrijwillige rapportage creëert aansprakelijkheid van verwachtingen
Ook zonder wettelijke verplichting schept externe communicatie impliciete performance-claims. Zodra stakeholders discrepanties waarnemen, kan dit financiële consequenties hebben.

2. Decoupling wordt op termijn zichtbaar
De negatieve relatie met prestaties manifesteert zich sterker met tijdsvertraging. Symbolische duurzaamheid kan dus tijdelijk werken, maar blijkt op middellange termijn kwetsbaar.

3. Consistentie is belangrijker dan omvang
Niet de hoeveelheid CSR-activiteiten is doorslaggevend, maar de mate van alignment tussen interne praktijk en externe communicatie.

4. Culturele context beïnvloedt risicoprofiel
In omgevingen met hoge machtsafstand kan tolerantie voor inconsistentie groter zijn; in meer masculiene culturen wordt incongruentie juist sterker afgestraft. Internationale ondernemingen dienen hiermee rekening te houden.

5. ESG-scores zijn geen garantie voor waardecreatie
Hoge ESG-scores leiden niet automatisch tot betere marktwaardering; de relatie is contextafhankelijk. Dit relativeert een instrumentele benadering van ESG-ratings.

III - 2025: The Cost of ESG Decoupling

Zhan, X., Zhan, Y., & Li, G. (2025). *The cost of ESG decoupling: How misaligned disclosures undermine corporate sustainability.* SAGE Open, 15(3), 1–20.

A. Samenvattend (essentie studie inzichten)

Samenvattend laat deze studie zien dat ESG-decoupling de duurzame ontwikkeling van ondernemingen significant ondermijnt. Deze negatieve effecten manifesteren zich vooral via verscherpte financieringsbeperkingen en verminderde stabiliteit van klantrelaties, terwijl de institutionele context deze effecten kan dempen of versterken. De studie onderstreept daarmee dat geloofwaardige, consistente ESG-praktijken een randvoorwaarde vormen voor langetermijnwaardecreatie en duurzame governance, met belangrijke implicaties voor hedendaagse duurzaamheidsrapportage en toezichtskaders.

B. Belangrijkste punten voor organisaties zonder rapportageplicht, geduid vanuit deze decoupling-studie

De studie positioneren ESG-decoupling binnen een geïntegreerd theoretisch kader waarin stakeholdertheorie, agency theory, signaling theory en legitimacy theory samenkomen. ESG-decoupling wordt daarin opgevat als een kortetermijnlegitimatiestrategie: organisaties vergroten hun ESG-disclosure om legitimiteit en marktrust te verwerven, zonder dat de feitelijke prestaties in gelijke mate verbeteren.

Hoewel dit op korte termijn reputatie- of marktvoordelen kan opleveren, ondermijnt deze ontkoppeling structureel het vertrouwen van kernstakeholders. Duurzame ondernemingsontwikkeling wordt door de auteurs multidimensionaal opgevat (economisch, ecologisch, sociaal, governance en innovatie). ESG-decoupling wordt gemeten als het verschil tussen disclosure en performance. Hoe groter dit verschil, hoe sterker de ontkoppeling tussen ‘woorden’ en ‘daden’.

De negatieve effecten materialiseren zich vooral via twee mechanismen:
- Versterkte financieringsbeperkingen: toegenomen informatie-asymmetrie en risicoperceptie (een grotere kloof tussen wat de organisatie werkelijk weet over haar ESG-prestaties en wat externe stakeholders op basis van rapportage kunnen waarnemen)
- Verminderde stabiliteit van downstream klantrelaties: reputatie- en vertrouwensverlies.

De institutionele context werkt daarbij als versterkende of dempende factor: sterke formele instituties corrigeren, terwijl intensieve media-aandacht de schade vergroot.

Ik zie de volgende kerninzichten voor organisaties zonder rapportageplicht.

1. Decoupling is geen complianceprobleem maar een waardevraagstuk
ESG-decoupling ontstaat niet alleen bij wettelijke rapportageplicht, maar zodra externe communicatie sneller ontwikkelt dan interne implementatie. De studie laat zien dat deze ontkoppeling directe negatieve effecten heeft op duurzame waardecreatie. ESG-integriteit moet daarom worden benaderd als strategische waardevoorwaarde, niet als louter nalevingsvraagstuk.

2. Kredietwaardigheid is gevoelig voor ESG-inconsistentie
Wanneer disclosure en feitelijke prestaties uiteenlopen, nemen financiers hogere risico's waar. Dit vergroot financieringsbeperkingen en kan leiden tot hogere kapitaalkosten of terughoudendheid bij kredietverlening. Voor MKB en niet-plichtige organisaties, vaak afhankelijk van bankfinanciering, heeft ESG-consistentie daarmee directe economische betekenis.

3. Klantrelaties zijn gevoeliger dan leveranciersrelaties
De studie toont dat vooral downstream klanten reageren op ESG-inconsistenties. Klanten staan dichter bij eindmarkten en reputatiedruk, waardoor zij sneller afstand nemen bij waargenomen incongruentie. Voor organisaties zonder rapportageplicht lopen reputatie- en continuïteitsrisico's daarom primair via commerciële relaties.

4. Institutionele druk werkt ook zonder formele verplichting
Ook bij afwezigheid van wettelijke rapportageverplichtingen kunnen media-aandacht, sectorstandaarden en publieke verwachtingen ESG-decoupling zichtbaar maken. Informele instituties functioneren als toezichtmechanisme. Reputatieschade kan daardoor optreden zonder formele sancties, wat ESG-consistentie tot strategisch aandachtspunt maakt.

5. Innovatie en langetermijnontwikkeling worden indirect geraakt
Financieringsbeperkingen fungeren als mediator tussen ESG-decoupling en duurzame ontwikkeling. Beperkte toegang tot kapitaal remt investeringen in innovatie, verduurzaming en strategische transitie. ESG-inconsistentie kan daarmee het toekomstig verdienvermogen aantasten, zelfs wanneer de korte termijn prestaties ogenschijnlijk stabiel blijven.

6. Vrijwillige rapportage vereist extra interne consistentie
Bij vrijwillige ESG-communicatie ontbreekt vaak externe assurance of regulatoire controle. Dit vergroot het risico dat disclosure ambitieuzer is dan implementatie. Organisaties zonder rapportageplicht dienen daarom extra aandacht te besteden aan interne governance, datakwaliteit en strategische verankering om ontkoppeling te voorkomen.

Deze kerninzichten tonen dat ESG-decoupling niet slechts een rapportagefenomeen is, maar een structureel risico vormt voor waardecreatie en continuïteit. Dit vraagt om een expliciete strategische duiding vanuit het businessperspectief.

IV - Decoupling artikelen: geïntegreerde Implicaties voor businessperspectief

Integratie van de drie samengevatte studies in het document.

De drie decoupling-studies benaderen ontkoppeling vanuit verschillende invalshoeken:
- interne consistentie tussen beleid–programma–impact,
- alignment tussen communicatie en praktijk,
- en externe economische consequenties via kapitaal- en klantrelaties.

Gezamenlijk verschuiven zij decoupling van een moreel of compliancevraagstuk naar een strategisch vraagk van waardecreatie, governancekwaliteit en risicobeheersing.

Decoupling artikelen: Geïntegreerde implicaties voor het businessperspectief van organisaties

De drie decoupling-studies tonen gezamenlijk dat duurzaamheid geen primair compliancevraagstuk is, maar een vraagstuk van organisatorische consistentie en strategische alignment. Ontkoppeling ontstaat wanneer beleidsambities, implementatiekracht, governance-structuren en externe communicatie niet in dezelfde mate ontwikkeld zijn. Voor organisaties zonder rapportageplicht impliceert dit dat vrijwilligheid geen bescherming biedt tegen risico's; zij verschuift de verantwoordelijkheid naar interne organisatiekwaliteit.

Ik formuleer hieronder zeven geïntegreerde implicaties, telkens afgesloten met een toetsbare hypothese.

1. Governance als structurele voorwaarde
De literatuur laat zien dat duurzaamheid minder kwetsbaar is voor ontkoppeling wanneer zij expliciet bestuurlijk is verankerd. Wanneer verantwoordelijkheid op directie- of boardniveau is belegd en duurzaamheid onderdeel is van reguliere besluitvorming, neemt de kans toe dat ambities daadwerkelijk worden vertaald naar uitvoering en controle.
→ Sterkere governance-inbedding van duurzaamheid verkleint de kans op ESG-decoupling.

2. Operationalisering als scharnier tussen beleid en impact
Duurzaamheidsbeleid genereert pas impact wanneer het systematisch wordt vertaald naar concrete programma's, meetbare KPI's en tijdsgebonden acties. De kwaliteit van deze operationalisering bepaalt of intenties daadwerkelijk doorwerken in prestaties. Ontbreekt deze vertaling, dan ontstaat een structurele kloof tussen ambitie en praktijk.
→ Hogere kwaliteit van programmatische operationalisering verkleint de kans op ESG-decoupling.

3. Communicatie-intensiteit als potentiële risicofactor
Vrijwillige ESG-communicatie creëert verwachtingen bij stakeholders, ook wanneer geen wettelijke rapportageplicht bestaat. Wanneer externe claims sneller of ambitieuzer worden ontwikkeld dan interne implementatie, kan dit leiden tot discrepanties tussen woorden en daden. Communicatie fungeert daarmee niet alleen als legitimatiemiddel, maar ook als potentiële risicofactor.
→ Hogere communicatie-intensiteit zonder overeenkomstige implementatie vergroot het decoupling-risico en de daarmee samenhangende economische kwetsbaarheid.

4. Financiële implicaties van ontkoppeling
ESG-decoupling vergroot informatie-asymmetrie en risicoperceptie bij financiers . Wanneer disclosure niet wordt ondersteund door consistente prestaties, kan dit leiden tot hogere kapitaalkosten of beperktere toegang tot financiering. Ontkoppeling krijgt daarmee een directe economische dimensie die verder reikt dan reputatie alleen.
→ ESG-decoupling vergroot de kans op financieringsbeperkingen en hogere kapitaalkosten.

5. Commerciële stabiliteit en klantvertrouwen
Vooral downstream klanten blijken gevoelig voor waargenomen incongruentie tussen ESG-claims en feitelijke prestaties. Dit kan de stabiliteit van contractrelaties en reputatie ondermijnen.
→ ESG-decoupling is negatief gerelateerd aan stabiliteit van klantrelaties.

6. Tijdsdimensie van performance-effecten
Symbolische duurzaamheid kan op korte termijn legitimiteit genereren, maar inconsistenties worden vaak pas later zichtbaar. De negatieve effecten van ontkoppeling manifesteren zich daardoor met vertraging in performance-indicatoren. Strategische duurzaamheid vraagt daarom een langetermijnoriëntatie die verder kijkt dan kortetermijnlegitimiteit die voortvloeit uit symbolische duurzaamheidscommunicatie.
→ De negatieve effecten van ESG-decoupling manifesteren zich sterker op middellange termijn dan op korte termijn.

7. Institutionele context als versterkende factor
De impact van ontkoppeling is niet contextneutraal. Media-aandacht, culturele kenmerken en institutionele druk beïnvloeden hoe snel inconsistenties worden gesignaleerd en hoe zwaar zij worden afgestraft. Organisaties opereren daarmee in een omgeving die reputatie- en waarderisico's kan versterken of dempen.
→ Institutionele druk versterkt de negatieve impact van ESG-decoupling op ondernemingsprestaties.

D. Casus: Koninklijke Auping

1. Analyse duurzaamheidsrapport

Deze analyse is gebaseerd op de duurzaamheidsrapportages van Koninklijke Auping (Koninklijke Auping, 2023; Koninklijke Auping, 2024) en heeft als doel te onderzoeken hoe duurzaamheid wordt gepositioneerd, georganiseerd en verbonden met de bedrijfsvoering. De analyse volgt vier dimensies: strategische positionering, operationele verankering, alignment-mechanismen en mogelijke spanningen of decoupling.

1.1 Strategische positionering – Motivatie

In de rapportage word vermeld dat een koers gezet wordt richting het rapporteren volgens de CSRD inclusief het concept van dubbele materialiteit. Er wordt gebruik wordt gemaakt van erkende methodieken zoals Global Reporting Initiative (GRI), Circular Transition Indicators (CTI) en het B Corp-assessment (Koninklijke Auping, 2023, p. 13). Na de omnibus is Auping niet meer rapportage plichtig.

In de impactrapportages wordt duurzaamheid gepositioneerd als een centrale strategische richting van de onderneming. Auping formuleert expliciet de ambitie om in 2030 een volledig circulair assortiment te realiseren (Koninklijke Auping, 2024, p. 2).

Deze ambitie wordt gepresenteerd als een logische consequentie van de bredere purpose en visie van het bedrijf. De purpose (“Auping rust de wereld uit”) en de visie (“Een uitgeruste wereld is een mooiere wereld”) vormen de normatieve basis voor deze strategische koers (Koninklijke Auping, 2024, p. 3). Daarnaast wordt circulariteit expliciet gekoppeld aan zowel maatschappelijke verantwoordelijkheid als industriële en economische haalbaarheid (Koninklijke Auping, 2024, p. 2). Circulariteit wordt daarbij geplaatst in de context van een bredere transitie van een lineaire naar een circulaire industrie en verbonden aan verantwoordelijkheid over de volledige productlevenscyclus (Koninklijke Auping, 2023, pp. 21-25).

De rapportage beschrijft circulariteit als een leidend principe in productontwikkeling en waardeketen. Zo wordt de introductie van de circulaire matrassenfabriek (M15) gepresenteerd als een belangrijke stap in de realisatie van deze strategie (Koninklijke Auping, 2024, p. 2).

Samenvattend wordt duurzaamheid in de rapportage niet uitsluitend gepositioneerd als een verantwoordingsinstrument, maar als een integraal onderdeel van de strategische richting van de onderneming, met circulariteit als kern van het businessmodel.

1.2 Operationele verankering – Structuur

De rapportage laat zien dat duurzaamheid niet alleen strategisch wordt gepositioneerd, maar ook wordt vertaald naar operationele structuren.

Ten eerste wordt duurzaamheid geïntegreerd in het waardecreatiemodel van de onderneming, waarin verschillende vormen van kapitaal (financieel, sociaal, natuurlijk en menselijk) worden onderscheiden en verbonden met input, activiteiten, output en impact (Koninklijke Auping, 2024, p. 3).

Ten tweede worden concrete prestatie-indicatoren en doelstellingen gepresenteerd. Deze indicatoren bestrijken onder meer circulariteit van producten (bijvoorbeeld CTI-score), materiaalgebruik, CO_2-emissies (scope 1, 2 en 3), energieverbruik, sociale indicatoren zoals medewerkerstevredenheid en ketenverantwoordelijkheid (Koninklijke Auping, 2024, p. 4). Voor deze indicatoren worden zowel historische waarden als doelstellingen voor 2025 en 2030 weergegeven. De onderliggende methodieken voor het meten en sturen op circulariteit en materiaalstromen worden daarbij nader toegelicht (Koninklijke Auping, 2023, pp. 11-19).

Daarnaast beschrijft de rapportage concrete organisatorische maatregelen, zoals de ontwikkeling van circulaire productlijnen, investeringen in productie-innovaties, uitbreiding van duurzame energieopwekking en reductie van verspilling (Koninklijke Auping, 2024, p. 2). Deze worden verder geconcretiseerd via ontwerpprincipes gericht op circulariteit (design for circularity), de inrichting van retourstromen en samenwerking met ketenpartners voor recycling en hergebruik (Koninklijke Auping, 2023, pp. 24-25).

Deze elementen wijzen op een structurele poging om strategische ambities te vertalen naar meetbare en operationele activiteiten binnen de organisatie.

1.3. Alignment-mechanismen – Integriteit en PDCA-structuur

De rapportage bevat verschillende elementen die wijzen op mechanismen die de samenhang tussen strategie en uitvoering ondersteunen.

Een belangrijk element is het gebruik van meetbare indicatoren en langetermijndoelstellingen, waarbij prestaties jaarlijks worden gemeten en afgezet tegen doelen voor 2025 en 2030 (Koninklijke Auping, 2024, p. 4). Dit creëert een vorm van voortgangsbewaking die vergelijkbaar is met een PDCA-achtige cyclus.

Daarnaast wordt duurzaamheid geïntegreerd in het waardecreatiemodel van de onderneming, waarin financiële prestaties, sociale impact en milieuprestaties gezamenlijk worden gepresenteerd (Koninklijke Auping, 2024, p. 3). Hierdoor wordt duurzaamheid gepositioneerd als onderdeel van het totale bedrijfsresultaat in plaats van als afzonderlijk thema.

Verder blijkt uit de rapportage dat productontwikkeling en productie-innovatie, zoals de introductie van circulaire matrassen en een circulaire productielijn, belangrijke instrumenten vormen om de strategische ambitie te realiseren (Koninklijke Auping, 2024, p. 2). De samenhang wordt zichtbaar gemaakt door de expliciete koppeling tussen productontwerp, productieprocessen en ketenpartners, waardoor de integratie van strategie en uitvoering over de gehele waardeketen wordt weergegeven (Koninklijke Auping, 2023, pp. 21–30).

Gezamenlijk wijzen deze elementen op de aanwezigheid van mechanismen die de samenhang tussen strategie en uitvoering ondersteunen.

1.4. Spanningen en mogelijke decoupling

Hoewel de rapportage een geïntegreerd beeld van duurzaamheid presenteert, zijn er aanwijzingen voor mogelijke spanningen tussen ambitie en realisatie.

Ten eerste blijkt uit de gepresenteerde indicatoren dat verschillende doelstellingen nog niet zijn gerealiseerd en verdere ontwikkeling vereisen richting 2025 en 2030.

Ten tweede laten sommige indicatoren beperkte voortgang zien, stagneren of lopen terug. Zo blijft de CTI-score in 2024 gelijk aan die van 2023 (59,4%) en is de NPS gedaald van 21 (2023) naar 17 (2024), terwijl de doelstelling voor 2025 op 40 ligt. Verdere verbetering is daarmee noodzakelijk om de gestelde doelen te behalen (Koninklijke Auping, 2024, p. 4).

Tegelijkertijd kunnen op basis van de rapportage impliciet spanningen worden afgeleid tussen circulariteitsambities en praktische uitvoerbaarheid, bijvoorbeeld in relatie tot materiaalkeuzes, technologische mogelijkheden en ketenafhankelijkheden, evenals de realiseerbaarheid van een volledig circulair assortiment binnen bestaande productieketens en marktomstandigheden. Deze spanningen worden echter niet expliciet benoemd of geproblematiseerd. In plaats daarvan wordt de ontwikkeling richting circulariteit in de rapportage gepositioneerd als een proces dat afhankelijk is van ketensamenwerking en verdere ontwikkeling over tijd (Koninklijke Auping, 2023, pp. 24–25).

Op basis van de rapportage alleen kan niet eenduidig worden vastgesteld of eventuele afwijkingen tussen ambitie en realisatie voortkomen uit strategische aannames (strategische decoupling[4]) of uit beperkingen in de uitvoering (operationele decoupling[5]). De rapportage positioneert de ontwikkeling richting circulariteit primair als een proces dat afhankelijk is van samenwerking in de keten en verdere ontwikkeling over tijd (Koninklijke Auping, 2023, pp. 24–25). Tegelijkertijd blijft onduidelijk in hoeverre deze framing ook de onderliggende organisatorische en economische spanningen volledig weerspiegelt. Wel wordt zichtbaar dat de realisatie van de ambities nog in ontwikkeling is en dat verdere voortgang nodig is om de doelstellingen voor 2025 en 2030 te behalen.

1.5 Samenvattende observatie (rapporten)

De impactrapportages van Auping presenteren duurzaamheid als een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie, met circulariteit als centrale richting. Deze strategie wordt ondersteund door meetbare doelstellingen en indicatoren, productinnovatie en een waardecreatiemodel waarin financiële, sociale en milieuprestaties gezamenlijk worden gepresenteerd (Koninklijke Auping, 2024, pp. 2–4).

Tegelijkertijd laten de rapportages zien dat de geformuleerde langetermijnambities nog niet volledig zijn gerealiseerd en dat verdere voortgang nodig is om de doelstellingen voor 2025 en 2030 te behalen, zoals blijkt uit de gepresenteerde indicatoren (Koninklijke Auping, 2024, p. 4).

2. Gestructureerde samenvatting van het interview

Organisatie: CFO Koninklijke Auping
Respondent: CFO
Datum interview: 2026-03-11
Type interview: semi-gestructureerd interview
Duur: circa 1 uur
Doel: inzicht verkrijgen in de strategische positionering, operationele verankering en governance van duurzaamheid en circulariteit binnen de organisatie.

Deze samenvatting bevat primair inzichten die aanvullend zijn op de duurzaamheidsrapportages van 2023 en 2024. Waar nodig is beperkte overlap opgenomen om de context en begrijpelijkheid van de interviewantwoorden te waarborgen.

2.1 Strategische positionering

Strategische oorsprong van circulariteit
Volgens de CFO is aandacht voor duurzaamheid binnen Auping historisch verbonden met het karakter van het bedrijf als familieonderneming. Binnen de organisatie wordt dit vaak beschreven in termen van rentmeesterschap. Dit uitte zich onder andere in aandacht voor lokale inkoop, werkgelegenheid in de regio Deventer en een bredere verantwoordelijkheid voor mens en omgeving.

Ongeveer tien tot vijftien jaar geleden is deze visie explicieter vastgelegd in een zogenoemde eigendomsvisie, waarin rentmeesterschap als belangrijke pijler werd geformuleerd. Daarbij werden drie dimensies benadrukt: milieu, sociale verantwoordelijkheid en lokale verankering.

Circulariteit is later expliciet onderdeel geworden van deze strategische visie. Inmiddels vormt het streven naar een ‘100% circulair assortiment in 2030’ een centrale doelstelling binnen de bedrijfsstrategie.

[4] Strategische decoupling: De geformuleerde ambitie is (vooralsnog) niet haalbaar gegeven technologische, organisatorische of economische randvoorwaarden.
[5] Operationele decoupling: De strategische ambitie is coherent, maar wordt (nog) niet volledig doorvertaald naar of gerealiseerd in de operationele praktijk.

Strategische koers
De keuze voor deze koers is volgens de CFO niet primair ingegeven door externe druk. De circulaire strategie is grotendeels ontwikkeld voordat regelgeving zoals de Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) in zicht kwam. Ook de B Corp-certificering wordt gezien als een vrijwillig gekozen kader en niet als reactie op marktdruk of klantvereisten. De CFO geeft aan dat hiermee tevens een vrijwillig kader is gecreëerd dat het mogelijk maakt om vooruit te lopen op toekomstige regelgeving, zoals de ESPR, wat als een aantrekkelijk perspectief wordt gezien.

De aandeelhoudersstructuur van Auping bestaat voor circa 80% uit familieaandeelhouders, aangevuld met enkele andere investeerders. Volgens de CFO ondersteunen de aandeelhouders de gekozen duurzaamheidskoers, waarbij wel geldt dat de onderneming op langere termijn een redelijk rendement moet blijven realiseren. Investeringen in duurzaamheid kunnen tijdelijk druk zetten op de winstgevendheid, maar worden geaccepteerd zolang de financiële gezondheid van de onderneming behouden blijft.

2.2 Operationele verankering

De CFO geeft aan dat investeringsbeslissingen en bijbehorende operationele keuzes expliciet worden afgestemd op de duurzaamheidsstrategie en de bijbehorende doelstellingen, zodat deze structureel kunnen worden gerealiseerd en geborgd in de organisatie.

Operationalisering van circulariteit
Circulariteit wordt binnen Auping vooral benaderd vanuit productontwerp en productketen, waarbij de nadruk ligt op ontwerp en materiaalstromen, en in mindere mate op het productieproces zelf.

Bij matrassen is bijvoorbeeld bewust gekozen om verlijming te vermijden en producten zo te ontwerpen dat zij aan het einde van hun levensduur eenvoudig uit elkaar gehaald kunnen worden. Gebruikte matrassen worden via een gescheiden inzamelketen teruggenomen en verwerkt door gespecialiseerde partners. Matrassen met het Auping-label worden daarbij via een aparte verwerkingslijn behandeld, waarbij materialen worden gescheiden en opnieuw ingezet in nieuwe producten.

De strategische keuze voor circulariteit heeft ook geleid tot aanpassingen in het productportfolio. Enkele jaren geleden is besloten om uitsluitend nog circulaire matrassen te produceren. De eerdere productvarianten zijn niet naast de circulaire varianten blijven bestaan. Volgens de CFO leidde deze beslissing tijdelijk tot een dip in de verkoop, omdat consumenten moesten wennen aan het nieuwe productaanbod.

Overige operationalisering
Naast productontwerp spelen ook andere operationele keuzes een rol, waaronder:
- elektrificatie van het wagenpark
- investeringen in een energie-efficiënt bedrijfspand
- toepassing van een produce-to-order model, waardoor grote voorraden en magazijnen worden vermeden
- een sterke focus op lean productie en het minimaliseren van materiaalverspilling.

Sociaal gebied
Op sociaal gebied gaf de CFO aan dat duurzaamheidsinspanningen momenteel vooral gericht zijn op milieu- en circulariteitsaspecten. Tegelijkertijd is er volgens hem wel aandacht voor onderwerpen zoals opleidingsmogelijkheden en kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2.3 Alignment-mechanismen

Vertaling van strategie naar organisatie
De circulaire strategie wordt binnen Auping vertaald naar concrete doelstellingen via een OGSM-structuur

(Objectives, Goals, Strategies, Measures) , waarmee strategische ambities systematisch worden doorvertaald naar meetbare doelstellingen en acties.. Circulariteit wordt onder andere gemeten met behulp van de Circular Trnsition Indicator (CTI).

De voortgang op deze doelstellingen wordt periodiek besproken binnen het leiderschapsteam. Auping positioneert zich daarbij als koploper binnen de bedding-sector op het gebied van circulariteit.

Een belangrijke strategische keuze was om volledig over te stappen op circulaire matrassen in plaats van circulaire en niet-circulaire varianten naast elkaar te blijven aanbieden. Volgens de CFO werd deze keuze gemaakt om de positionering van Auping als circulair merk duidelijk en consequent door te voeren. Daarbij wordt volgens de CFO expliciet gekozen voor een duidelijke positionering waarbij circulariteit niet als producteigenschap wordt gezien, maar als kern van het product en de identiteit van Auping: “Auping maakt producten die circulair zijn; dit is wat wij doen.”

Relatie met retailpartners
De verkoop van Auping-producten verloopt via een netwerk van Auping Stores en Auping Studio’s. Deze winkels opereren als zelfstandige franchisepartners.

Volgens de CFO stelt Auping geen specifieke duurzaamheidscriteria aan de bedrijfsvoering van deze retailpartners. Bij de introductie van partners wordt wel aandacht besteed aan de duurzaamheidsstrategie van Auping en het circulaire karakter van de producten.

In de praktijk blijkt dat duurzaamheid in verkoopgesprekken niet altijd het belangrijkste verkoopargument is. Retailpartners benadrukken richting klanten vaker andere aspecten, zoals slaapcomfort, design of Nederlandse productie. Duurzaamheid kan daarbij een rol spelen, maar is volgens de CFO doorgaans niet de primaire reden waarom consumenten voor een Auping-product kiezen en vormt daarmee niet vanzelfsprekend een onderscheidende of commercieel dominante propositie voor franchisepartners. Dit impliceert dat de vertaling van de duurzaamheidsstrategie naar de commerciële praktijk deels afhankelijk is van de keuzes van individuele retailpartners.

Volgens de CFO heeft Auping er bewust voor gekozen om de duurzaamheidsstrategie primair te concentreren op productontwikkeling en productie, terwijl franchisepartners ruimte houden om hun eigen commerciële positionering te bepalen.

2.4 Spanningen

Duurzaamheid en financiële prestaties
De implementatie van de circulaire strategie heeft volgens de CFO ook financiële consequenties gehad. De overstap naar volledig circulaire matrassen leidde bijvoorbeeld tot een tijdelijke daling van het resultaat van circa vijf procent. Deze impact hing samen met productaanpassingen die de beleving en eigenschappen van het matras beïnvloedden, en niet met prijsdruk vanuit de markt.

Volgens de CFO werd deze terugval door de aandeelhouders geaccepteerd als onderdeel van de langetermijnstrategie van het bedrijf.

Externe druk
Op de vraag wat er zou gebeuren wanneer externe druk of regelgeving rond duurzaamheid zou wegvallen, gaf de CFO aan dat dit weinig zou veranderen aan de koers van het bedrijf. Tegelijkertijd merkte hij op dat het bedrijf het jammer zou vinden wanneer andere ondernemingen dergelijke inspanningen niet zouden leveren.

Werknemersdruk
Op de vraag in hoeverre duurzaamheid bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van Auping als werkgever, geeft de CFO aan dat dit niet expliciet kan worden vastgesteld. Volgens hem is het vooral de kracht van het merk Auping die mensen aantrekt, terwijl financiële overwegingen (“liefde gaat door de portemonnee”) eveneens een belangrijke factor blijven.

Tot slot gaf hij aan dat duurzaamheid volgens hem goed mogelijk is binnen het Nederlandse bedrijfsleven, mits er een duidelijke motivatie aanwezig is en aandeelhouders worden meegenomen in de strategische keuzes.

2.5 Samenvattende observatie (interview)

Het interview laat zien dat duurzaamheid bij Auping primair wordt gedreven door een normatieve overtuiging en langetermijnoriëntatie, passend bij een rentmeesterschapsbenadering, die wordt ondersteund door de aandeelhouders. De circulaire strategie is consistent doorvertaald naar productontwikkeling en operationele keuzes, met een duidelijke focus op volledige integratie in het productportfolio. Tegelijkertijd blijkt dat duurzaamheid commercieel niet altijd het dominante verkoopargument vormt en gepaard kan gaan met financiële consequenties die niet volledig in de markt worden gecompenseerd.

De samenhang tussen strategie en uitvoering is zichtbaar in de consistente keuzes binnen de organisatie, maar wordt mede gedragen door overtuiging en langetermijndenken van het management en aandeelhouders. Spanningen tussen ambitie en marktpraktijk worden erkend, maar geaccepteerd als onderdeel van de gekozen koers.

3. Analyse op Kernniveaus

Deze analyse vormt een geïntegreerde duiding van de bevindingen uit de duurzaamheidsrapportages en het aanvullende interview.

3.1 Motivatie (alignment in motivatie / internalisatie)

De analyse van zowel de duurzaamheidsrapportages als het interview wijst op een sterke mate van geïnternaliseerde motivatie voor duurzaamheid binnen Auping. In de rapportages wordt duurzaamheid gepositioneerd als integraal onderdeel van de strategische richting, met circulariteit als kern van het businessmodel.

Het interview verdiept dit beeld door te laten zien dat deze strategische keuze voortkomt uit een normatieve overtuiging, geworteld in rentmeesterschap en de identiteit van Auping als familiebedrijf. Deze motivatie is niet primair afhankelijk van externe druk; de circulaire strategie is ontwikkeld vóór relevante regelgeving en wordt volgens de CFO ook zonder externe verplichtingen worden voortgezet.

Toegepast op de drie signalen van internalisatie:
- Consistentie in redenering: duurzaamheid wordt consequent gekoppeld aan identiteit en lange termijn.
- Onafhankelijkheid van externe druk: de strategie blijft bestaan zonder regelgeving.
- Invloed op moeilijke keuzes: investeringen en tijdelijke resultaatdalingen worden geaccepteerd.

Dit wijst op een hoge mate van internalisatie, waarbij duurzaamheid daadwerkelijk richtinggevend is voor besluitvorming en niet slechts instrumenteel wordt ingezet.

In de rapportage wordt daarnaast zichtbaar dat Auping zich expliciet oriënteert op erkende rapportage- en meetkaders, zoals GRI, CTI en het B Corp-assessment, en een koers heeft ingezet richting rapporteren volgens de CSRD en het principe van dubbele materialiteit.

Tegelijkertijd blijkt uit het interview dat deze ontwikkeling niet primair wordt gedreven door rapportageverplichtingen, maar aansluit bij de reeds ingezette strategische koers. De recente wijziging in regelgeving (Omnibus), waardoor Auping niet langer rapportageplichtig is, verandert volgens de CFO niets aan deze koers. Dit versterkt het beeld dat externe kaders eerder faciliterend zijn dan bepalend voor de

motivatie.

3.2 Integriteit (Corporate Integrity: character – conduct – impact)

Op basis van de combinatie van rapportage en interview ontstaat het beeld van een relatief hoge mate van organisatorische integriteit.

Character (identiteit)
De organisatie positioneert zich expliciet als circulair, met circulariteit als kern van het product en de identiteit “dit is wat wij doen”.

Conduct (gedrag)
Deze identiteit wordt vertaald naar concrete keuzes, zoals de volledige overstap naar circulaire matrassen, investeringen in productinnovatie en het inrichten van retourstromen . Ook in het interview blijkt dat strategische keuzes (bijvoorbeeld het niet aanbieden van niet-circulaire alternatieven) consistent worden doorgevoerd.

Impact (resultaten)
De rapportages tonen meetbare voortgang via KPI’s zoals CTI-scores, CO_2-emissies en andere indicatoren . Tegelijkertijd laten deze indicatoren zien dat de beoogde doelstellingen nog niet volledig zijn gerealiseerd en verdere ontwikkeling nodig is.

Tegelijkertijd laat het interview zien dat de nadruk binnen de duurzaamheidsaanpak momenteel primair ligt op milieu- en circulariteitsaspecten. Sociale thema’s, zoals opleidingsmogelijkheden en inclusie, zijn wel aanwezig, maar minder expliciet uitgewerkt en minder dominant in de strategische en operationele keuzes.

Dit wijst op een zekere asymmetrie in de invulling van duurzaamheid, waarbij de ecologische dimensie sterk geïntegreerd is, terwijl de sociale dimensie relatief minder ver is doorontwikkeld. Dit ondermijnt de integriteit van de gekozen strategie niet direct, maar laat zien dat de breedte van duurzaamheid nog niet in alle dimensies even ver is uitgewerkt.

Daarnaast zijn er signalen van spanning binnen deze integriteit:
- duurzaamheid vertaalt zich niet altijd in commerciële waarde (retailpraktijk)
- financiële consequenties worden niet volledig in de markt gecompenseerd
- voortgang op indicatoren is niet altijd lineair

Deze spanningen wijzen echter niet op inconsistentie tussen identiteit en gedrag, maar eerder op beperkingen in de externe context. De kern (character → conduct) blijft grotendeels consistent, terwijl de impact zich nog verder ontwikkelt.

3.3 Structuur (alignment in structuur / PDCA-logica)

De analyse laat zien dat duurzaamheid binnen Auping sterk organisatorisch is verankerd:
- Strategie (Plan): Heldere langetermijndoelstelling (100% circulair in 2030) en positionering van circulariteit als kern van het businessmodel
- Operatie (Do): Concrete implementatie in productontwerp, productie, ketensamenwerking en aanvullende operationele maatregelen
- Alignment en bijsturing (Check/Act): Gebruik van KPI’s, OGSM-structuur en periodieke bespreking van voortgang binnen het management

Dit wijst op een duidelijke PDCA-achtige governance-structuur waarin strategie, uitvoering en monitoring met elkaar verbonden zijn.

Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat deze samenhang niet in alle onderdelen van de organisatie even sterk is. Met name in de commerciële praktijk, waar franchisepartners een belangrijke rol spelen, is de koppeling met de duurzaamheidsstrategie minder direct. Duurzaamheid vormt daar niet altijd het dominante uitgangspunt in klantinteractie en verkoop.

Dit duidt erop dat, hoewel de strategische richting en operationele uitvoering binnen de kern van de organisatie sterk met elkaar verbonden zijn, de doorwerking naar alle delen van de waardeketen nog niet volledig consistent is. In termen van de in paragraaf 4.3 beschreven typologie wijst dit op een situatie die grotendeels richting situatie D beweegt, maar met elementen van situatie C, waarin nog sprake is van gedeeltelijke ontkoppeling in specifieke domeinen, zoals retail. Dit betreft echter geen klassieke vorm van decoupling tussen strategie en uitvoering, maar een gedeeltelijke en bewuste afbakening van de reikwijdte van de duurzaamheidsstrategie binnen de waardeketen.

Daarnaast laat de rapportage zien dat duurzaamheid wordt ondersteund door formele rapportage- en meetstructuren, waaronder het gebruik van erkende standaarden zoals GRI en CTI en de voorbereiding op CSRD-rapportage. Deze dragen bij aan de systematische monitoring en verankering van duurzaamheid binnen de organisatie.

3.4 Geïntegreerde duiding (over de drie niveaus)

De casus Auping laat een relatief sterk samenhangend beeld zien:
- Motivatie: sterk geïnternaliseerd, met een normatieve basis in rentmeesterschap
- Integriteit: hoge consistentie tussen identiteit en gedrag, waarbij de impact zich nog verder ontwikkelt
- Structuur: goed ontwikkeld en grotendeels aligned, met enkele zwakkere schakels richting de markt

De drie niveaus versterken elkaar in belangrijke mate. De motivatie draagt bij aan consistente keuzes binnen de organisatie en vormt daarmee de basis voor integriteit. Deze integriteit maakt op haar beurt de structurele verankering van duurzaamheid geloofwaardig, terwijl de aanwezige structuur het mogelijk maakt om daadwerkelijk impact te realiseren.

Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat de belangrijkste spanningen zich niet primair binnen de organisatie voordoen, maar op het snijvlak met de externe omgeving. Deze spanningen hangen samen met factoren zoals marktacceptatie, prijsmechanismen en de rol van ketenpartners.

3.5 Kernconclusie

Auping benadert duurzaamheid niet primair als een extern opgelegde verplichting, maar als een strategisch en normatief verankerd uitgangspunt. Dit resulteert in een relatief hoge mate van alignment tussen motivatie, integriteit en structuur.

De belangrijkste spanningen ontstaan daarbij niet zozeer door interne inconsistentie, maar door de confrontatie van deze geïntegreerde duurzaamheidsstrategie met economische en marktpraktijken, waarin duurzaamheid niet altijd dominant wordt gewaardeerd.

E. Casus: Schijvens Corporate Fashion

1. Analyse duurzaamheidsrapport

Deze analyse is gebaseerd op de duurzaamheidsrapportage van Schijvens Conporate Fashion (Schijvens, 2025) en website informatie (Schijvens, z.d.) en heeft als doel te onderzoeken hoe duurzaamheid wordt gepositioneerd, georganiseerd en verbonden met de bedrijfsvoering. De analyse volgt vier dimensies: strategische positionering, operationele verankering, alignment-mechanismen en mogelijke spanningen of decoupling.

1.1 Strategische positionering – Motivatie

Het duurzaamheidsrapport suggereert dat duurzaamheid bij Schijvens een integraal onderdeel vormt van de bedrijfsstrategie. De organisatie formuleert een duidelijke langetermijnambitie, waaronder een expliciete ambitie richting volledige circulariteit in 2028, zoals verwoord in zowel de visie als concrete doelstellingen van de organisatie (Schijvens Corporate Fashion, z.d.). Deze ambitie vormt een leidraad voor productontwikkeling, materiaalkeuzes en ketensamenwerking.

Duurzaamheid wordt in het rapport niet als afzonderlijk thema gepositioneerd, maar komt naar voren als een richtinggevend principe voor productontwikkeling, ketensamenwerking en bedrijfsvoering (Schijvens, 2025, pp. 12–15). De nadruk ligt op circulaire bedrijfskleding, transparantie in de keten en eerlijke productieomstandigheden.

Daarnaast wordt in de proloog gereflecteerd op de ontwikkeling van de organisatie en de keuzes die in de keten zijn gemaakt, waarbij verantwoordelijkheid voor sociale omstandigheden en samenwerking met leveranciers centraal staat (Schijvens, 2025, pp. 6–9).

Een belangrijk element in de strategische positionering is de vrijwillige toepassing van CSRD-rapportage. Hoewel het bedrijf formeel niet rapportageplichtig is, kiest het ervoor om volgens deze structuur te rapporteren, mede om transparantie richting klanten te vergroten en bij te dragen aan verdere professionalisering binnen de sector (Schijvens, 2025, p. 10).

Deze elementen wijzen op een combinatie van waarden-gedreven ondernemerschap, strategische langetermijnoriëntatie en een duidelijke oriëntatie op externe legitimatie, waarbij transparantie richting stakeholders een belangrijke rol speelt.

1.2 Operationele verankering – Structuur

Het rapport maakt zichtbaar dat de duurzaamheidsstrategie is vertaald naar een gestructureerde organisatorische aanpak.

Een centraal element is de toepassing van de ESRS-structuur, waarbij duurzaamheidsinformatie wordt geordend volgens Environmental, Social en Governance thema's (Schijvens, 2025, pp. 24–85).

Daarnaast heeft Schijvens een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd. Deze analyse brengt zowel de impact van de organisatie op mens en milieu als de financiële risico's en kansen van duurzaamheidsvraagstukken in kaart. Op basis hiervan zijn materiële thema's vastgesteld die richting geven aan de duurzaamheidsstrategie (Schijvens, 2025, pp. 20–24).

Voor deze materiële thema's zijn doelstellingen geformuleerd, onder andere op het gebied van circulaire materialen en grondstofgebruik, arbeidsomstandigheden in de keten en ketentransparantie (Schijvens, 2025, pp. 24–85).

Het rapport beschrijft daarnaast verschillende operationele instrumenten die worden ingezet om deze doelen te ondersteunen, zoals traceability-systemen voor materialen, samenwerking met leveranciers in productontwikkeling en methodieken voor het meten van milieu-impact (Schijvens, 2025, pp. 6–9, 39–47).

Deze elementen wijzen op een vertaling van strategische ambities naar operationele processen.

1.3 Alignment-mechanismen – Integriteit en PDCA-structuur

Het rapport beschrijft verschillende mechanismen die bijdragen aan de consistentie tussen duurzaamheidsambities en uitvoering.

Een belangrijk onderdeel hiervan is de toepassing van due diligence-processen in de keten. Schijvens werkt samen met externe organisaties zoals de Fair Wear Foundation, die audits uitvoeren op arbeidsomstandigheden bij leveranciers (Schijvens, 2025, pp. 6–9, 12–13, 62–63).

Daarnaast beschrijft het rapport verschillende instrumenten en samenwerkingen die worden ingezet om prestaties te meten, zoals LCA-analyses, audits en externe verificatie door organisaties zoals Fair Wear Foundation en Bureau Veritas (Schijvens, 2025, p. 15).

De combinatie van strategische doelstellingen, operationele uitvoering, monitoring via meetinstrumenten en externe audits wijst op de aanwezigheid van een impliciete PDCA-achtige cyclus (Schijvens, 2025, pp. 14–15, 20–24, 25–85):

- planning via materialiteitsanalyse en doelstellingen
- uitvoering via projecten en ketensamenwerking
- monitoring via meetinstrumenten en audits
- bijsturing via rapportage en evaluatie

De rapportage bevat echter beperkt expliciete informatie over de mate waarin eerder geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd.

Hoewel de PDCA-cyclus niet expliciet als zodanig wordt benoemd, zijn de elementen ervan in de rapportage te herkennen.

1.4 Spanningen en mogelijke decoupling

In het duurzaamheidsrapport worden relatief beperkt expliciete spanningen tussen duurzaamheidsambities en bedrijfspraktijk beschreven, hoewel in de proloog wel wordt gereflecteerd op de complexiteit van ketens en uitdagingen in transparantie (Schijvens, 2025, pp. 6–9).

Wel blijkt uit de rapportage dat de realisatie van duurzaamheidsdoelen afhankelijk is van verschillende externe en contextuele factoren, zoals beschikbaarheid van duurzame materialen, technologische ontwikkelingen en samenwerking met ketenpartners (Schijvens, 2025, pp. 6–9, 10, 12–13, 18–19, 22, 39).

Deze afhankelijkheden kunnen invloed hebben op de snelheid en haalbaarheid van duurzaamheidsambities.

De beschreven uitdagingen wijzen vooral op praktische implementatiebeperkingen, zoals technologische en ketengerelateerde complexiteit, en minder op een fundamentele discrepantie tussen ambitie en uitvoering.

Het rapport bevat geen duidelijke aanwijzingen voor symbolische duurzaamheidsclaims zonder onderliggende implementatie. De aanwezigheid van concrete doelstellingen, meetinstrumenten en externe verificatie wijst op een poging om duurzaamheid daadwerkelijk te integreren in de bedrijfsvoering.

1.5 Samenvattende observatie (rapport en website)

De analyse van het duurzaamheidsrapport suggereert dat Schijvens duurzaamheid op meerdere niveaus heeft geïntegreerd in haar organisatie, waaronder strategische positionering, operationele structuren en governance. De rapportage bevat concrete doelstellingen, meetinstrumenten en externe verificatiemechanismen, wat duidt op een gestructureerde en systematische benadering van duurzaamheid.

Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat de realisatie van duurzaamheidsambities mede afhankelijk is van externe factoren, zoals ketenpartners, materiaalbeschikbaarheid en technologische ontwikkelingen. Deze afhankelijkheden kunnen leiden tot praktische implementatiebeperkingen en kunnen invloed hebben op de snelheid en mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd.

Hoewel dergelijke spanningen aanwezig zijn, bevat het rapport geen duidelijke aanwijzingen voor een structurele discrepantie tussen geformuleerde ambities en de feitelijke uitvoering. De combinatie van transparantie, meetinstrumenten en externe toetsing suggereert dat de organisatie duurzaamheid niet uitsluitend positioneert op communicatief niveau, maar tracht te verankeren in de bedrijfsvoering.

2. Gestructureerde samenvatting van het interview

Organisatie: Schijvens Corporate Fashion
Respondent: CSR-lead
Datum interview: 2026-03-16
Type interview: semi-gestructureerd interview
Duur: circa 1 uur
Doel: inzicht verkrijgen in de strategische positionering, operationele verankering en governance van duurzaamheid en circulariteit binnen de organisatie.

Deze samenvatting bevat primair inzichten die aanvullend zijn op de duurzaamheidsrapportage van 2025 en website van de organisatie. Waar nodig is beperkte overlap opgenomen om de context en begrijpelijkheid van de interviewantwoorden te waarborgen.

Achtergrond respondent

De respondent is werkzaam als CSR-lead bij Schijvens en is verantwoordelijk voor de duurzaamheidsactiviteiten binnen het bedrijf. Zij heeft eerder binnen het bedrijf functies vervuld in marketing en sales. Na een periode buiten het bedrijf te hebben gewerkt, onder andere bij een mode-retailer, is zij teruggekeerd naar Schijvens toen een positie op het gebied van duurzaamheid beschikbaar kwam.

Binnen Schijvens is zij verantwoordelijk voor de coördinatie van duurzaamheidsactiviteiten. Verschillende collega's werken aan specifieke onderdelen van duurzaamheid, bijvoorbeeld op het gebied van milieuthema's en lifecycle-analyses. De respondent geeft aan zelf vooral betrokken te zijn bij sociale aspecten binnen de productieketen.

Volgens de respondent speelt Shirley Schijvens, mede-eigenaar van het familiebedrijf, een centrale rol in de ontwikkeling van de duurzaamheidsstrategie van de organisatie.

2.1 Strategische positionering

Historische context duurzaamheid
Historisch gezien werd de productie van bedrijfskleding lange tijd in Nederland uitgevoerd. In die periode waren de eigenaren en het management direct betrokken bij de productieactiviteiten en hadden zij

regelmatig contact met medewerkers op de productievloer. Door concurrentie is de productie geleidelijk verplaatst naar andere landen, waaronder Portugal, Macedonië en Turkije. Rond 2010 werd de productie in Nederland beëindigd.

Volgens de respondent betekende deze verplaatsing niet alleen een verandering in de productiestructuur, maar ook het verlies van het directe contact en zicht op medewerkers in de productieketen, wat eerder kenmerkend was voor het familiebedrijf. Daarbij werd ook duidelijk dat deze afstand risico's met zich meebrengt, bijvoorbeeld met betrekking tot arbeidsomstandigheden en leveringszekerheid.

Vanuit deze ontwikkeling ontstond bij de huidige directie de behoefte om meer inzicht te krijgen in de omstandigheden waaronder de productie in het buitenland plaatsvond. Bezoeken aan productielocaties maakten duidelijk dat arbeidsomstandigheden en veiligheid niet altijd vanzelfsprekend waren. Dit vormde aanleiding om het thema arbeidsomstandigheden in de keten nadrukkelijker op te pakken, maar ook de vraag hoe dit op afstand geborgd kon worden.

Hedendaagse duurzaamheid
Schijvens heeft zich vervolgens aangesloten bij de Fair Wear Foundation, een organisatie die audits uitvoert op arbeidsomstandigheden in de textielketen. Via deze samenwerking worden productielocaties gecontroleerd op onder andere veiligheid, lonen en contractuele omstandigheden van werknemers.

De respondent geeft aan dat Schijvens probeert samen te werken met leveranciers op basis van langdurige relaties en partnership. Leveranciers worden actief betrokken bij gesprekken over verbetering van arbeidsomstandigheden en verduurzaming van productieprocessen. Daarbij streeft het bedrijf er volgens de respondent naar om de productieketen zo volledig mogelijk te kennen, tot op het niveau van grondstoffen en herkomst van materialen.

Naast sociale omstandigheden in de keten speelt ook circulariteit een belangrijke rol in de strategie van het bedrijf. Volgens de respondent streeft Schijvens ernaar om in de toekomst circulaire oplossingen voor bedrijfskleding te ontwikkelen. Daarbij wordt samen met leveranciers gekeken naar mogelijkheden om materialen opnieuw te gebruiken of productieprocessen te verduurzamen.

Ook klanten spelen een rol in deze ontwikkeling. Sommige klanten stellen specifieke duurzaamheidsvereisten of vragen om transparantie over productieketens. Daarnaast geeft de respondent aan dat het bedrijf klanten inzicht probeert te geven in de opbouw van prijzen en de herkomst van materialen (Fair pricing-model).

Met betrekking tot duurzaamheidsrapportage geeft de respondent aan dat Schijvens ervoor heeft gekozen om een duurzaamheidsrapportage volgens CSRD-structuur op te stellen, ondanks dat het bedrijf formeel niet rapportageplichtig is. Volgens de respondent werd deze keuze mede gemaakt omdat klanten steeds vaker vragen om transparantie over duurzaamheidsprestaties.

2.2 Operationele verankering

Volgens de respondent worden duurzaamheidsdoelstellingen bij Schijvens vertaald naar dagelijkse keuzes in onder andere productontwikkeling, materiaalgebruik en samenwerking met leveranciers.Bij de selectie van leveranciers wordt gekeken naar partijen die bereid zijn mee te werken aan duurzaamheidsdoelen. De respondent geeft aan dat het bedrijf een partnerschapsrelatie met de leveranciers nastreeft. Belangrijk hierbij is de overtuiging dat partnership leid tot betere concrete oplossingen en dagelijkse beslissingen om duurzaamheidsdoelen te halen.

De respondent noemt als voorbeeld dat zowel leveranciers als klanten worden betrokken bij productontwikkeling. Leveranciers dragen bij aan de ontwikkeling van nieuwe materialen en oplossingen voor circulaire toepassingen van textiel, waarbij in sommige gevallen gezamenlijk nieuwe oplossingen worden ontwikkeld. Daarnaast wordt in bepaalde gevallen samengewerkt met klanten bij het ontwerpen van circulaire kledingconcepten.

Volgens de respondent probeert het bedrijf transparant te zijn over de herkomst van materialen en over de prijsopbouw van producten. Dit wordt onder andere vormgegeven via een zogenoemd fair pricing-model, waarbij inzicht wordt gegeven in de verschillende kostencomponenten. Hierdoor kunnen klanten volgens haar beter begrijpen waarvoor zij betalen en bewuste keuzes maken in bijvoorbeeld materiaalgebruik of productonderdelen.

Daarnaast maakt het bedrijf gebruik van klankbordgroepen waarin eindgebruikers van de kleding worden betrokken. In deze groepen wordt besproken hoe producten in de praktijk worden gebruikt en welke afwegingen relevant zijn voor ontwerp en functionaliteit.

2.3 Alignment-mechanismen

De respondent geeft aan dat binnen de organisatie verschillende momenten bestaan waarop voortgang op strategische doelen wordt besproken.

Er vinden maandelijks bijeenkomsten plaats waarin management en betrokken medewerkers de voortgang van doelstellingen bespreken. In deze gesprekken komen zowel financiële onderwerpen als duurzaamheidsdoelen aan bod.

Daarnaast wordt jaarlijks een duurzaamheidsrapport opgesteld waarin activiteiten en voortgang worden beschreven. Ook wordt gebruikgemaakt van externe audits en controles via organisaties zoals de Fair Wear Foundation.

De respondent geeft aan dat Schijvens daarnaast ISO 9001 gecertificeerd is.

Volgens de respondent is de organisatie relatief plat georganiseerd. De eigenaren zijn direct betrokken bij de bedrijfsvoering en er zijn korte lijnen tussen management en medewerkers.

Wanneer doelstellingen niet worden gehaald, wordt volgens de respondent gekeken naar mogelijke aanpassingen van plannen of ambities. In dergelijke situaties wordt hierover transparant gecommuniceerd.

Met betrekking tot duurzaamheidsrapportage geeft de respondent aan dat rapportage volgens haar vooral waardevol kan zijn voor externe partijen. Zij noemt daarbij onder andere klanten en de rol van rapportage bij het tegengaan van greenwashing binnen de sector. Daarnaast geeft zij aan dat het bedrijf op verzoek van klanten aanvullende rapportages opstelt, afgestemd op specifieke informatiebehoeften. Volgens de respondent wordt het als minder wenselijk ervaren dat klanten verschillende formats en informatieverzoeken hanteren, waardoor geen eenduidige standaard bestaat.

2.4 Spanningen

Volgens de respondent ontstaan in de praktijk soms uitdagingen bij het realiseren van duurzaamheidsdoelen.

Materialen, productieproces en keten
Zo kan het ontwikkelen van nieuwe duurzame materialen of productieprocessen meer tijd kosten dan conventionele oplossingen. Volgens de respondent vraagt dit soms om extra flexibiliteit van klanten, bijvoorbeeld wanneer levertijden langer zijn doordat oplossingen nog ontwikkeld moeten worden of maatwerk vereisen. Zij noemt daarbij als voorbeeld dat innovaties in materialen, zoals het gebruik van regeneratief geteeld katoen (Raddis Cotton), mede afhankelijk zijn van natuurlijke cycli zoals oogstseizoenen.

Daarnaast noemt zij dat sommige materialen afhankelijk zijn van seizoensgebonden beschikbaarheid of specifieke productieketens. Dit kan invloed hebben op levertijden of schaalbaarheid van oplossingen.

Ook geeft de respondent aan dat duurzame productiemethoden vaak meer inspanning en coördinatie vereisen binnen de keten. Daarbij wordt aangegeven dat deze werkwijze niet zozeer als 'pijnlijk' wordt ervaren, maar wel als een intensievere en minder eenvoudige route dan conventionele alternatieven.

Producten
Volgens de respondent kunnen bij bepaalde producten, zoals specifieke bedrijfskleding met technische eisen, aanvullende eisen het toepassen van duurzame alternatieven complexer maken.

Volgens de respondent ligt een belangrijke uitdaging in het betrekken van klanten bij innovaties. Klanten moeten soms bereid zijn om mee te denken of ruimte te geven voor experimenten met nieuwe oplossingen.

Businesscase
Tot slot geeft zij aan dat duurzaamheid volgens haar niet primair wordt gezien als een directe bron van extra inkomsten, maar eerder als een manier om het bedrijf toekomstbestendig te maken. Zij geeft daarbij expliciet aan dat het bedrijf niet direct verdient aan duurzaamheid.

Motivatie vs sector
De respondent geeft aan dat de keuze om volgens de CSRD-structuur te rapporteren niet primair voortkomt uit een interne behoefte, maar mede vanuit het belang voor klanten en de sector. Zij geeft aan dat het bedrijf deze stap vrijwillig heeft gezet, onder andere om bij te dragen aan meer transparantie en om greenwashing binnen de sector tegen te gaan.

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat recente ontwikkelingen rondom de Omnibus-aanpassingen als minder wenselijk worden ervaren, omdat hiermee de druk op andere bedrijven om op een vergelijkbare manier te rapporteren mogelijk afneemt. Volgens de respondent zou een eenduidige rapportagestructuur binnen de sector bijdragen aan een gelijk speelveld en verdere verduurzaming.

De respondent geeft daarbij aan dat het bedrijf haar duurzaamheidskoers voortzet ongeacht wijzigingen in regelgeving. Daarbij wordt ook het belang van een toekomstbestendige bedrijfsvoering benoemd.

Arbeidsmarkt / cultuurverschillen
Met betrekking tot de aantrekkelijkheid van het bedrijf voor medewerkers geeft de respondent aan dat de rol van duurzaamheid verschilt per context. In Nederland speelt dit volgens haar met name op kantoor een rol, terwijl dit in logistieke functies minder nadrukkelijk aanwezig is. In productielanden wordt duurzaamheid en aandacht voor arbeidsomstandigheden juist sterker ervaren, waarbij verbeterde werkomstandigheden ook invloed hebben op hoe het bedrijf lokaal wordt gezien. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat deze aanpak in sommige gevallen spanning kan opleveren met andere partijen in de keten, die andere werkwijzen hanteren.

2.5 Samenvattende observatie (interview)

Uit het interview komt naar voren dat duurzaamheid binnen Schijvens is ontstaan vanuit een combinatie van historisch gegroeide bedrijfswaarden en praktische ervaringen in de productieketen. De verplaatsing van productie naar het buitenland heeft geleid tot een grotere afstand tot de productieketen, wat aanleiding vormde om meer inzicht en grip te krijgen op arbeidsomstandigheden en ketenprocessen.

In de huidige situatie wordt duurzaamheid zichtbaar geïntegreerd in zowel strategische keuzes als operationele processen. Dit uit zich onder andere in langdurige samenwerkingen met leveranciers, betrokkenheid van klanten bij productontwikkeling en het streven naar transparantie in keten en prijsopbouw.

Binnen de organisatie zijn verschillende mechanismen aanwezig die bijdragen aan de afstemming tussen ambities en uitvoering, zoals periodieke voortgangsgesprekken, externe audits en rapportage-activiteiten. Tegelijkertijd blijkt dat rapportage niet alleen een interne functie vervult, maar ook wordt ingezet richting externe partijen, waarbij in de praktijk sprake is van verschillende informatieverzoeken.

De respondent beschrijft daarnaast dat de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen gepaard kan gaan met praktische uitdagingen, onder andere op het gebied van materiaalbeschikbaarheid, ketensamenwerking en producteisen. Deze uitdagingen worden niet zozeer ervaren als belemmeringen, maar eerder als onderdeel van een werkwijze die meer inspanning, afstemming en flexibiliteit vraagt.

Tot slot komt naar voren dat duurzaamheid binnen de organisatie niet primair wordt benaderd als een middel voor directe financiële opbrengsten, maar als een manier om het bedrijf toekomstbestendig te maken. De duurzaamheidskoers wordt volgens de respondent voortgezet ongeacht externe verplichtingen, waarbij tegelijkertijd wordt erkend dat dergelijke kaders voor andere organisaties een stimulerende rol kunnen spelen.

3. Analyse op Kernniveaus Schijvens Corporate Fashion

Deze analyse vormt een geïntegreerde duiding van de bevindingen uit de duurzaamheidsrapportages en het aanvullende interview.

3.1 Motivatie (alignment in motivatie / internalisatie)

De analyse laat zien dat duurzaamheid binnen Schijvens voortkomt uit een combinatie van intrinsieke en externe motieven.

Enerzijds is sprake van een duidelijk intrinsiek gedreven motivatie. Uit het interview blijkt dat duurzaamheid voortkomt uit historisch gegroeide waarden van het familiebedrijf, in het bijzonder de betrokkenheid bij medewerkers en de wens om verantwoordelijkheid te nemen voor omstandigheden in de productieketen. De verschuiving van productie naar het buitenland heeft deze motivatie verder versterkt, doordat de afstand tot de keten leidde tot een behoefte aan hernieuwde grip en inzicht. Daarbij werd ook duidelijk dat deze afstand risico's met zich meebrengt, bijvoorbeeld met betrekking tot arbeidsomstandigheden en leveringszekerheid.

Anderzijds spelen ook externe motieven een rol. Zowel uit de rapportage als het interview blijkt dat transparantie richting klanten en positionering binnen de sector belangrijke drijfveren zijn. De vrijwillige toepassing van CSRD-rapportage en het inspelen op informatieverzoeken van klanten illustreren deze externe oriëntatie.

De motivatie kan daarmee worden getypeerd als grotendeels geïnternaliseerd, waarbij intrinsieke waarden en externe verwachtingen elkaar versterken. Er zijn geen duidelijke aanwijzingen dat duurzaamheid primair wordt gedreven door compliance of symbolische motieven.

3.2 Integriteit (Corporate Integrity: character – conduct – impact)

Op basis van de combinatie van rapportage en interview ontstaat het beeld van een relatief hoge mate van organisatorische integriteit.

Character (identiteit)
De identiteit van de organisatie wordt gekenmerkt door een sterke oriëntatie op verantwoordelijkheid voor de productieketen, een langetermijnperspectief en betrokkenheid bij medewerkers, ook buiten de directe organisatiegrenzen. Uit het interview blijkt dat deze identiteit mede is gevormd door de historische verschuiving van productie naar het buitenland, waardoor de directe betrokkenheid bij de productieketen afnam en de behoefte ontstond om opnieuw grip en verantwoordelijkheid te organiseren.

Deze identiteit komt zowel in de rapportage als in het interview consistent naar voren, onder andere in de nadruk op arbeidsomstandigheden, ketentransparantie, ketenrisico's en circulariteit.

Conduct (gedrag)
Deze identiteit wordt zichtbaar vertaald naar concreet gedrag. Dit uit zich in langdurige samenwerkingen met leveranciers, actieve betrokkenheid bij productontwikkeling, toepassing van due diligence-processen en het gebruik van externe audits. Ook transparantie richting klanten, bijvoorbeeld via fair pricing en aanvullende rapportages, maakt deel uit van dit gedrag.

Impact (resultaten)
De rapportage bevat doelstellingen, meetinstrumenten en externe verificatiemechanismen die inzicht geven in de beoogde impact. Tegelijkertijd is de informatie over de mate waarin eerder geformuleerde doelstellingen zijn gerealiseerd beperkt expliciet uitgewerkt. Hierdoor is de feitelijke impact op basis van de rapportage slechts in beperkte mate direct te beoordelen.

Er zijn beperkte aanwijzingen voor spanningen tussen identiteit en gedrag. Wel bestaan er praktische spanningen in de uitvoering, zoals afhankelijkheid van ketenpartners, materiaalbeschikbaarheid en de complexiteit van duurzame innovaties. Deze spanningen lijken echter niet te leiden tot een structurele inconsistentie tussen ambitie en handelen.

3.3 Structuur (alignment in structuur / PDCA-logica)

De analyse laat zien dat duurzaamheid binnen Schijvens in belangrijke mate is verankerd in organisatorische structuren en processen:
- Strategie (Plan): Duurzaamheid is strategisch verankerd via langetermijndoelstellingen (zoals circulariteit), de toepassing van dubbele materialiteit en de structurering volgens ESRS-thema's.
- Operatie (Do): De strategie wordt vertaald naar operationele processen, waaronder productontwikkeling, samenwerking met leveranciers, toepassing van traceability-systemen en betrokkenheid van klanten bij ontwerp en besluitvorming.
- Alignment en bijsturing (Check/Act): Er zijn verschillende mechanismen voor monitoring en bijsturing aanwezig, zoals periodieke voortgangsgesprekken, externe audits en jaarlijkse rapportages. Tegelijkertijd is de expliciete terugkoppeling op gerealiseerde resultaten in de rapportage beperkt zichtbaar.

In termen van de in paragraaf 4.3 beschreven typologie wijst dit op een situatie die grotendeels overeenkomt met situatie D (hoge mate van strategische en operationele integratie), met een aandachtspunt in de zichtbaarheid van gerealiseerde resultaten en de expliciete terugkoppeling daarop in de rapportage, waardoor de werking van de PDCA-cyclus minder volledig inzichtelijk is.

3.4 Geïntegreerde duiding (over de drie niveaus)

De casus Schijvens laat een samenhangend beeld zien:
- Motivatie: grotendeels geïnternaliseerd, met een sterke basis in waarden en aangevuld met externe oriëntatie richting klanten en sector.
- Integriteit: relatief hoog, met consistente aansluiting tussen identiteit, gedrag en beoogde impact.
- Structuur: goed ontwikkeld en zichtbaar in zowel strategische kaders als operationele processen, met aandachtspunten in de explicitering van resultaten en de zichtbaarheid van terugkoppeling daarop in de rapportage.

De combinatie van deze drie niveaus wijst op een organisatie waarin duurzaamheid niet alleen wordt gepositioneerd als strategisch thema, maar ook in belangrijke mate is geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.

3.5 Kernconclusie

Schijvens kan worden getypeerd als een organisatie waarin duurzaamheid in hoge mate is geïntegreerd over de niveaus van motivatie, integriteit en structuur. De combinatie van geïnternaliseerde motivatie, consistente vertaling naar gedrag en een duidelijke organisatorische inbedding wijst op een sterke mate van integratie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering.

Hoewel praktische spanningen aanwezig zijn, met name in de complexiteit van ketens en innovaties, zijn er geen duidelijke aanwijzingen voor structurele decoupling tussen strategie en uitvoering. De belangrijkste aandachtspunten liggen in de explicitering van gerealiseerde resultaten en de zichtbaarheid van terugkoppeling daarop in de rapportage, waardoor de effectiviteit van de aanpak minder volledig inzichtelijk is.

F. Casus: 3

1. Analyse duurzaamheidsrapport

1.1 Strategische positionering – Motivatie

1.2 Operationele verankering – Structuur

1.3 Alignment-mechanismen – Integriteit en PDCA-structuur

1.4 Spanningen – integriteit / decoupling

1.5 Samenvattende observatie (rapport)

2. Gestructureerde samenvatting van het interview

2.1 Strategische positionering

2.2 Operationele verankering

2.3 Alignment-mechanismen

2.4 Spanningen

2.5 Samenvattende observatie (interview)

3. Analyse op Kernniveaus

3.1 Motivatie (alignment in motivatie / internalisatie)

3.2 Integriteit (Corporate Integrity: character – conduct – impact)

3.3 Structuur (alignment in structuur / PDCA-logica)

3.4 Geïntegreerde duiding (over de drie niveaus)

3.5 Kernconclusie

Dankwoord

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door organisaties die bereid waren om hun duurzaamheidspraktijk open te stellen voor reflectie en analyse. Ik dank Koninklijke Auping, Schijvens Corporate Fashion en voor hun bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek. In het bijzonder wil ik de respondenten bedanken voor hun openheid en de waardevolle gesprekken, die het onderzoek hebben verdiept en verrijkt.

Mijn begeleider, Dick de Waard, dank ik voor het aanreiken van relevante literatuur en zijn scherpe en gerichte feedback op het eerste concept. Zijn opmerkingen hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de verdere ontwikkeling en aanscherping van dit rapport.

Tot slot kijk ik met plezier terug op het traject waarin dit onderzoek tot stand is gekomen, en op de bijzondere mensen die ik heb ontmoet, met een sterke drijfveer om duurzaamheid als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering vorm te geven en te verbinden aan de toekomstbestendigheid van hun organisatie.

Frank

